

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra práva

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Motivace pro obchodní činnost

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Danuše Nichtburgerová

Autorka:

Adéla Fuchsová

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Adéla FUCHSOVÁ**
Osobní číslo: **E11260**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Motivace pro obchodní činnost**
Zadávající katedra: **Katedra práva**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Identifikovat způsoby motivace a stimulace v autorkou vybraných firmách. Navrhnout změny podle názorů zaměstnanců těchto firem a autorky.

Metodický postup:

Data do bakalářské práce budou získána pomocí obsahové analýzy informací, získaných na základě pozorování, vizuálních zdrojů, dotazování a studia dokumentace. Pro možné navržení změn bude provedeno dotazníkové šetření a případně řízený rozhovor se zaměstnanci těchto autorkou zvolených firem.

Výstupem práce bude zhodnocení dosavadních způsobů motivace a stimulace a navržení případných změn.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40-50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Pauknerová, D. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery, Grada Praha 1212 a další vydání

Plamínek, J.: Tajemství motivace, Grada Praha 2010

Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů Grada, Praha 2003 Christiani,A.:

Motivace, klíč k úspěchu a spokojenosti Ikar, Praha 2004


Deibl,M.: Motivace jako nástroj řízení, Linde, Praha 2005

Nový,I-Bedrnová,E.: Psychologie a sociologie řízení, Management Press Praha 2003 a další vydání této učebnice

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Danuše Nichtburgerová**
Katedra práva

Datum zadání bakalářské práce: **20. března 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2014**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (28)
370 05 České Budějovice

JUDr. Rudolf Hrubý
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 26. března 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou/diplomovou práci jsem vypracoval/a samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....

Fuchsová Adéla

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat PhDr. Danuši Nichtburgerové za odborné vedení při psaní mé bakalářské práce. Zvláštní poděkování patří vedoucím poboček bank, od kterých jsem získávala informace pro zpracování praktické části mé bakalářské práce.

OBSAH

1 ÚVOD	3
2 LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	4
2.1 Vymezení problematiky	4
2.1.1 Vymezení pojmu motivace	4
2.1.2 Motiv.....	6
2.1.3 Stimulace a stimul.....	7
2.1.4 Zdroje motivace	8
2.1.5 Motivační vlastnosti.....	11
2.1.6 Motivační profil	11
2.1.7 Motivace a výkon (výkonová motivace)	13
2.2 Teorie motivace	14
2.2.1 Obecné teorie motivace lidského chování	14
2.2.2 Specifické teorie motivace pracovního jednání	16
2.3 Motivace pracovního chování	22
2.3.1 Typy pracovní motivace	22
2.3.2 Další dělení pracovní motivace.....	23
2.3.3 Stimulace k práci	24
2.3.4 Stimulační prostředky	24
2.3.5 Motivační program podniku	25
2.3.6 Motivační strategie	26
2.3.7 Osobnosti pracovníků z hlediska motivace	28
2.3.8 Motivace obchodníků	30
3 METODIKA	32
4 ŘEŠENÍ A VÝSLEDKY	33
4.1 Pobočka „A“	33
4.1.1 Charakteristika pobočky	33
4.1.2 Pozorování	34
4.1.3 Dotazníkové šetření	35
4.1.4 Vyhodnocení rozhovoru s vedoucím pobočky	50
4.2 Pobočka „B“	56
4.2.1 Charakteristika pobočky	56
4.2.2 Pozorování	57

4.2.3 Dotazníkové šetření	58
4.2.4 Vyhodnocení rozhovoru s vedoucí pobočky	73
5 SYNTÉZA - SHRNU TÍ.....	80
5.1 Porovnání vybraných poboček	80
5.2 Návrh na změnu v obou pobočkách	82
6 ZÁVĚR	87
7 SUMMARY	89
8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	90
8.1 Literární zdroje	90
8.2 Elektronické zdroje.....	91
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	
Seznam obrázků	
Seznam tabulek	
Seznam grafů	
SEZNAM PŘÍLOH	
PŘÍLOHY	

1 ÚVOD

Jako téma bakalářské práce jsem si vybrala motivaci pro obchodní činnost. Důvodů výběru tématu bylo hned několik. Hlavní důvod je ale ten, že motivace je běžnou součástí lidského života. Člověk se s ní setkává nejen v práci, ale i v každodenním životě. Dalším důvodem je, že studuji obor týkající se obchodu. Tato oblast potřebuje mít dobře motivované pracovníky, protože jinak svoji práci neodvádějí dobře.

Cílovou skupinou mé bakalářské práce jsou pracovníci v bankách, protože o nich můžeme hovořit jako o specifických obchodnících a také proto, že oblast bankovního sektoru a náplň jejich práce mi připadá zajímavá.

Cílem mé práce bude analýza motivace ve dvou bankovních pobočkách, jejich následné srovnání a navržení změn na zlepšení současné situace.

Práce bude rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou, přičemž obě části budou dále konkrétněji rozděleny.

V teoretické části nejprve rozeberu základní pojmy, které jsou nezbytné k pochopení problematiky. Jsou to například pojmy motiv a motivace, stimul a stimulace, motivační profil a výkonová motivace. Druhý úsek teoretické části bude věnován teoriím motivace, a to jak obecným, tak i specifickým, resp. pracovním. Poslední úsek, kde bude rozebrána pracovní motivace, je nejdůležitější. Jsou zde totiž důležité informace, které slouží jako základ pro praktickou část.

Praktická část bude rozdělena na tři úseky. První a druhý úsek bude věnován samotnému výzkumu, a to nejprve v první a následně pak ve druhé pobočce. Výzkum se skládá z dotazníkového šetření, rozhovorů s vedoucími a pozorování. Odpovědi zaměstnanců a jejich vedoucích budou následně porovnány. Po provedeném výzkumu zhodnotím systém motivace v každé pobočce zvlášť. Ve třetím úseku pobočky srovnám a následně navrhu změny pro zlepšení současné situace pro každou pobočku zvlášť. Tento úsek práce považuji za nejdůležitější, protože výsledky výzkumu by mohly být pro pobočky přínosné.

Věřím, že tato práce bude přínosná nejen pro mě, ale i pro zkoumané firmy. Předpokládám totiž, že systém motivování nebude dokonalý, a budu tak moci předložit návrhy na zlepšení současné situace, které následně dám k dispozici vedení poboček.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Vymezení problematiky

2.1.1 Vymezení pojmu motivace

Motivace má původ v latinském slově „movere“, což znamená hýbati, pohybovati.

Schopnosti, vědomosti, dovednosti ani zkušenosti nezaručí uplatnění člověka. Většinou nejsou plně využity, jelikož zde chybí motivační vlastnosti. Člověk je vždy činný a má nějaké cíle, a to jak krátkodobé, tak dlouhodobé. Každé lidské jednání je motivované. Motiv je nějaký důvod k tomu, abychom něco udělali. Při procesu motivace dochází k aktivaci člověka k určité činnosti.

Abychom věděli, proč se člověk chová určitým způsobem, čeho chce dosáhnout a jaký si zvolil cíl, musíme znát motivaci daného člověka. Motivace je vztažena k vnitřní aktivaci.

Výsledek je uspokojivý pouze tehdy, pokud je člověk dostatečně motivován. Je-li ovšem motivace, již je člověk motivován, nadměrná, pak může vést až k destrukci dané činnosti.

Jednání člověka ovlivňují vnitřní a vnější podněty. Jednání a chování ve výsledku závisí na počtu a intenzitě podnětů, které působí z vnějšího prostředí, a na struktuře osobnosti.

Provazník (Provazník, 1998) tvrdí: „*Motivovanost člověka k činnosti představuje aktuální míru mobilizace jeho úsilí tuto činnost zvládnout, podat očekávaný výkon, splnit konkrétní úkol.*“

Některé definice motivace

Na tomto místě bych chtěla uvést definice motivace od různých autorů.

Bedrnová (Bedrnová, 1998) motivaci definuje: „*Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.*“

Další definici motivace uvádí Provasník (Provasník, 1998) : „*Motivací přitom rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací sílu činnosti člověka, které usměřňují jeho poznávání, prožívání a jednání. Lze ji chápat jako dynamické tendence jeho osobnosti.*“

Podobnou definici jako Provasník uvádí Buchtová (Buchtová, 2004): „*Můžeme definovat motivaci jako dynamický systém vnitřních pohnutek činnosti (nebo nečinnosti) jedince, který determinuje jeho jednání a prožívání.*“ a také Horalíková (Horalíková, 1999): „*Motivací člověka rozumíme soubor činitelů – vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměřňují lidské jednání a prožívání.*“

Poslední definice, kterou bych chtěla uvést, jejíž autor je Štikar (Štikar, 2003) a zní: „*Motivace člověka představuje soubor vnitřních vlivů, které usměřňují jeho jednání a prožívání. Integruje a organizuje psychickou i fyzickou aktivitu jedince ve směru orientace na dané cíle. Je tedy dynamickou složkou osobnosti, v níž se projevuje výběrovost, zaměření, proměnlivost a subjektivnost aktivit člověka.*“

Tři dimenze

Motivace současně působí ve třech dimenzích, resp. rovinách. Jsou to dimenze směru, intenzity a stálosti.

Dimenze směru motivaci zaměřuje či odvádí určitým směrem, můžeme to vyjádřit slovy jako: chci, rád bych, toužím, nezajímá mě to.

Dimenze intenzity souvisí s úsilím o dosažení cíle, které může být větší či menší. Úsilí je možno odstupňovat: chtěl bych, chci, toužím.

Dimenze stálosti se projevuje jako míra schopnosti překonávat překážky, a to jak vnitřní, tak vnější.

Nadsituační aktivita, která je pro lidské motivy a jejich strukturu a dynamiku typická, znamená, že člověk je schopen určit si cíle, které momentálně jsou nad úroveň jeho možností. Díky tomu mohou vznikat nové motivy činností.

2.1.2 Motiv

Ke každé činnosti, kterou člověk vykonává má nějaký důvod, tedy nějaký popud, a tím obvykle je motiv. Motiv je vnitřní podmínka, která vzbuzuje a udržuje aktivitu člověka, a která také člověka orientuje určitým směrem. Zvenku se jeví jako důvod k jednání. Motiv je tedy to, co dává činnostem smysl. Cílem působení motivu je jakési nasycení, tedy dosažení určitého finálního psychického stavu.

Každý motiv specificky určuje směr a intenzitu chování člověka. Motivy jsou velmi individuální charakteristikou člověka. Pokud chceme určit konkrétní motiv, tedy příčinu chování, musíme se ptát otázkou „proč“. Proč jedinec takto jednal? Proč udělal tuto změnu?

Bedrnová (Bedrnová, 1998) uvádí definici motivu: *„Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.“*

Lidské jednání je „řízeno“ motivy v průběhu celého života – tj. jak v dětství, tak i v dospělosti. Ovšem motivy mají větší vliv v dospělosti, neboť v dětství převažují vnější podněty, tedy stimuly. Souvisí to s tím, že v dětství si není člověk schopen naplno uvědomit různé skutečnosti a nechá se více ovlivnit vnějším prostředím. Až v pozdějším věku začne o svém chování a jednání více uvažovat a jeho chování je ovlivněno vnitřními silami, tedy motivy.

Motivy se rozlišují na dlouhodobé a krátkodobé. Krátkodobé působí jen určitý čas, zpravidla do doby, než jsou uspokojeny potřeby, tedy je dosažen vytyčený cíl. Naopak dlouhodobé působí i po dosažení cíle a v některých případech dokonce i celoživotně.

S pojmem motiv úzce souvisí pojem cíl. Cílem každého motivu je dosáhnout nasycení, tedy určitého psychického stavu, který má většinou podobu vnitřního uspokojení a pocitu naplnění. Motiv obvykle přetrvává, dokud není dosaženo daného cíle, tedy i uspokojení, nebo dokud člověk neuzná, že cíl je nedosažitelný. Pokud má motiv nějaký cíl, řadíme ho do skupiny motivů cílových neboli terminálních. Pokud ovšem motiv cíl nemá, nazýváme ho instrumentální. Je to motiv, který nemá cílový stav a může tak jít o zájem člověka o určitou oblast (např. o umění).

Motivem mohou být potřeby, zájmy, pudy, přání, city, postoje a mnohé další.

Motivy působí ve dvou výchozích rovinách (úrovních), a to motivy prvotní a druhotné.

Prvotní motivy jsou vrozené a jedná se o úroveň motivace, která je spojena s biologickými procesy v těle. Slouží k zachování člověka jako biologického druhu a řadíme sem především biologické potřeby, pudy a instinkty.

Druhotné motivy jsou získané (či také naučené). Tato úroveň motivace je spojena se zkušenostmi člověka, které získal při uspokojování motivů prvotních. Přispívá k vývoji jedince a posouvá ho na kvalitativně vyšší úroveň. Většinou také určuje směr, kterým se má jedinec ubírat. Řadíme sem návyky, zájmy, hodnoty a ideály, dále pak sociální a kulturní potřeby člověka.

2.1.3 Stimulace a stimul

Stimulace a stimul jsou velmi blízké, ale ne totožné pojmy jako motivace a motiv.

Stimulace

Bedrnová (Bedrnová, 1998) stimulaci definuje následovně: „*Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.*“

Základní rozdíl mezi motivací a stimulací je tedy ten, že motivace působí na psychiku člověka zevnitř, oproti tomu stimulace působí zvnějšku. Naopak společné mají to, že ovlivňují činnosti a chování člověka.

Stimulace je ve většině případů záměrná a vědomá. Jedná se o ovlivnění člověka jiným člověkem.

Stimul

Stimuly jsou vnější pobídky, prostřednictvím kterých je člověk podněcován a vybízen k určitým aktivitám. Stimuly se tedy používají vědomě a cíleně. Člověk je schopen je vnímat a chápat jejich využívání, význam a důsledky.

Stimul se může, ale nemusí, stát motivem. Stává se jím v procesu interiorizace, případně internalizace.

Buchtová (Buchtová, 2004) vysvětluje interiorizace jako: „*Interiorizace je proces zvnitřňování vnějších podnětů.*“

Interiorizace tedy znamená osvojení, protože stimul se stane motivem, až když ho člověk přijme. Může jít o přijetí např. formy myšlení či jednání, postoje, zájmu nebo hodnoty.

2.1.4 Zdroje motivace

Zdroje motivace jsou skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Činnost člověka vyvolávají a nadále se stávají součástí psychiky jedince, tedy jeho osobnostní charakteristikou. Základními zdroji motivace jsou potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

Potřeby

Potřeby jsou nejzákladnějším zdrojem motivace. Jsou chápány jako určitý nedostatek, který člověk prožívá, ovšem ne vždy si ho zcela uvědomuje. V mnoha případech je potřeba pro každého člověka velmi individuální, jelikož každý považuje za důležité a potřebné něco jiného. Potřebu člověk pocítuje jako určitý stav napětí, který se snaží odstranit. Potřebu lze také chápat jako negativní stav, který člověk prožívá.

Potřeby obvykle členíme na primární a sekundární.

Primární potřeby jsou spojeny s lidským tělem. S tím je spojeno chápání člověka jako biologického tvora, jde tedy například o potřebu vzduchu, potravy, tekutin a další. Mezi primární potřeby tedy řadíme potřeby biologické, fyziologické a viscerogenní. Jsou také někdy nazývány potřeby vrozené. Primární potřeby vznikají přirozeně v určitých částech mozku (jako např. hypotalamus).

Sekundární potřeby se již nespojují s člověkem jen jako s „tvorem“, ale berou v úvahu, že člověk je společenský. Tyto potřeby nejsou vrozené ale naučené. Jde o potřeby sociální, společenské a psychogenní, tedy například o potřebu lásky či seberealizace. Vyplynávají z faktu, že člověk prožívá soužití s jinými jedinci, souvisí s podmínkami prostředí, kde daný člověk žije. Sekundární potřeby jsou pro každého člověka individuální, avšak jedno mají společné, utvářejí se odvozením od potřeb primárních.

Potřeby bývají hierarchicky uspořádány ve většině případů takto:

1. Biologické potřeby, což jsou základní potřeby. Tyto potřeby si člověk uvědomí, když dojde k porušení vnitřní rovnováhy organismu. Jde o potřebu potravy, teplotin, kyslíku, spánku, odpočinku i sexu.
2. Potřeby bezpečí a jistoty, které souvisejí s ohrožením člověka například v oblasti zdraví, ekonomiky či sociální. Projevují se v situacích, kdy člověk nemá existenční jistotu, ale souvisí také se ztrátou domova i soukromí.
3. Potřeby sounáležitosti a lásky, které znamenají, že člověk touží, aby byl kladně přijímán druhými lidmi. Chce být milován, nebo být členem určité sociální skupiny.
4. Potřeby uznání a úcty, kdy člověk chce být obdivován, chce mít úspěch či získat určitou prestiž. Mezi tyto potřeby se řadí i touha mít autoritu.
5. Potřeby osobního rozvoje jsou nejsložitějšími potřebami. Člověk touží po sebe-realizaci a také po uskutečnění vlastních individuálních cílů, po naplnění svého života a svých tužeb. Velmi obecně můžeme mluvit o touze po sebeuplatnění.

Potřeby se vyvíjejí hierarchicky, což znamená, že pokud není uspokojena potřeba nižší, člověk nemá potřebu uspokojit tu výše postavenou. Pokud je nižší skupina uspokojena, stává se tak motivačně nezajímavou a člověk je dále motivován uspokojit potřebu vyšší.

Návyky

Návyky neboli stereotypy jsou činnosti, které člověk realizuje pravidelně nebo častěji než jiné. Návyk je zautomatizovaný způsob, který se opakuje a je v člověku zakotven. Je to jakýsi model chování, který se člověk během života naučil. Pokud se člověk dostane do určité situace, probudí se v něm tendence realizace, kterou má „navyklou“ z dřívějšího.

Návyky se objevují ve všech oblastech lidského života a jsou vytvořeny samotným člověkem nebo jsou výsledkem výchovy či společnosti. Navyklé skutečnosti se do jisté míry stávají samozřejmostí jednat určitým způsobem.

Existují i negativní návyky, obecně známé jako zlovyky. Jsou to nepotřebné návyky a záleží na jejich míře, zda jsou či nejsou snesitelné.

Zájmy

Zájem je trvalé zaměření člověka určitým směrem, na určitou oblast. Zájem je zvláštní druh motivu. Zájmy jsou jedinečné tím, že vůbec existují a tím také rozvíjejí celou osobnost, tedy včetně jeho motivace. Zájem má určitou šíři (mnohostrannost), hloubku a stálost. Předmětem zájmu se může stát cokoli. Může jít např. o objekt, činnost, poznání, či o jinou osobu.

Zájmy od sebe odlišují lidi a jsou významnou charakteristikou každé osobnosti.

Hodnoty

Člověk v průběhu života poznává a hodnotí skutečnosti. Skutečností přisuzuje hodnoty, význam i důležitost. Hodnoty jsou buď objektivní, nebo subjektivní. Každý člověk má svůj hodnotový systém, což je určitá hierarchie hodnot. Hodnotový systém ovlivňuje chování i jednání člověka a je významným zdrojem motivace. Hodnotou může být cokoli, ale existují i obecně platné hodnoty, jako jsou např. zdraví, rodina, vzdělání, společenské postavení nebo úspěch. Obecně platných hodnot je bezpočet. Hodnoty se řadí mezi tzv. morální měřítko, která si člověk v průběhu socializace osvojuje. Hodnota je určitý regulátor lidského chování.

Každý člověk má svůj individuální hodnotový systém, neboli žebříček hodnot, který se v průběhu jeho existence neustále vytváří a mění. Žebříček o člověku vypovídá, např. co upřednostňuje, čeho chce v životě dosáhnout nebo obsah jeho života.

Ideály

Ideál je určitá subjektivní názorná představa, která je hodnocena pozitivně a která pro člověka znamená cíl, o který usiluje. Je to určitý model či vzor, který obvykle slouží jako vodítko k jednání člověka. Ideál může být i životní cíl, a to jak v oblasti osobního tak i pracovního života. Ideály vznikají hlavně působením sociálních faktorů a utvářením osobnosti. Vliv na ně má také rodina či nejrůznější autority.

2.1.5 Motivační vlastnosti

Motivační vlastnosti má v sobě každý jedinec. Jsou to trvalé charakteristiky, které úzce souvisí s motivy a jejich motivační silou. Tyto vlastnosti určí, jak se budou motivy v jednání, chování a prožívání projevovat. To znamená např. jak často, jak silně, jakým způsobem.

Vývoj motivačních sil je dlouhodobý proces. Dalo by se říci, že tento vývoj probíhá nepřetržitě a nikdy nekončí.

2.1.6 Motivační profil

Bedrnová (Bedrnová, 1998) motivační profil definuje jako: „*Motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné, dominantní motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil.*“

Motivační profil má u každého člověka jinou podobu a také vymezuje vnitřní omezení. Je podmíněn životními zkušenostmi člověka. Poznání motivačního profilu člověka umožňuje porozumět jeho projevům, chování a jednání. Je to základ pro zjištění jak efektivně stimulovat, tedy jak ovlivnit motivaci člověka.

Motivační profil člověka tvoří široké spektrum dimenzí. V každé dimenzi se člověk přiklání k určitému pólu dimenze.

Příklady dimenzí motivačního profilu:

- orientace na dosažení úspěchu – orientace na vyhnutí se neúspěchu
- orientace na úspěch – orientace na vlastní činnost, na její obsah
úspěch je vším, je to zde společenské uznání, sláva; tito lidé mívají velkou soutěživost a soupeřivost
a na druhé straně orientace na pracovní činnost, kde úspěch je až na druhém místě; lidem stačí ke štěstí, že činnost vykonávají a úspěch není moc podstatný
- situační orientace – perspektivní orientace
situační orientace – člověk je zaměřen na aktuální situaci; nemá osobní cíle, nebo jsou pouze krátkodobé
perspektivní – zaměření na budoucnost, ovšem není schopen prožívat současnost
- individuální orientace – skupinová orientace
individuální – člověk je nezávislý, a to jak na společnosti, tak názorech jiných lidí; samostatný, někdy i egoista
skupinová – člověk se ztotožňuje s názory, postoji a cíly skupiny; může dojít k potlačení osobnosti, podřízení se skupině
- osobní orientace – neosobní, resp. prosociální orientace
osobní – člověk vše dělá jen pro sebe, pro svůj prospěch
neosobní – jde o prospěch druhých lidí, mají tendenci někomu prospět či pomoci
- činnost – pasivita
činnost – člověk má potřebu činnosti
pasivita – člověk má potřebu činnosti malou, či dokonce žádnou
- orientace na ekonomický prospěch – na morální uspokojení
ek. prospěch – tito lidé mají peníze či také hmotné a materiální hodnoty vysoko ve svém žebříčku hodnot
morální – u těchto lidí převažují nad penězi apod. etické, morální či ideové hodnoty

Specifický příklad dimenze motivačního profilu:

- zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku
k podniku – pracovník má stálý vztah k zaměstnavateli, je zařazen do podnikového dění,
od podniku – pracovník si udržuje odstup od podniku či zaměstnavatele, chce pracovní nezávislost

2.1.7 Motivace a výkon (výkonová motivace)

Motivace je významná v oblastech, kde se jedná o výkon, tedy i v oblastech ekonomiky, podnikání i obchodu. Motivace a schopnosti tvoří dvě základní skupiny determinantů výkonu, což vyjadřuje následující vzorec:

$$V = f(M \times S)$$

kde V = úroveň výkonu, M = úroveň motivace, S = úroveň schopností

Vztah motivace a výkonu ovšem není tak jednoduchý, jak by se mohlo ze vzorce na první pohled zdát. Neplatí zde totiž názor, že čím je motivace silnější, tím je výkon větší. V případě nízké nebo chybějící motivace, kdy člověk chce málo, nebývá výsledek práce uspokojivý. Naopak v případě příliš vysoké motivace, se celý výkon snižuje, protože nastává přílišné napětí psychiky a člověk není schopen výkonu, jakého by chtěl. Z toho plyne, že nízká i příliš vysoká motivace je špatná.

Výkonová motivace

Výkonová motivace představuje relativně stálou tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu. Úzce souvisí s tendencí (resp. potřebou) dosáhnout úspěchu a protikladně vyhnout se neúspěchu. Výkonová motivace se tedy spočítá jako poměr potřeby úspěchu ku potřebě vyhnout se neúspěchu. Je to ovšem velmi individuální. Když u člověka převažuje potřeba úspěchu, většinou se pak orientuje na činnosti orientované na úspěch. A naopak, když převažuje potřeba vyhnout se neúspěchu, pak se orientuje pasivně.

Úroveň výkonové motivace lze i žádoucím způsobem ovlivňovat, neexistují ale žádné zaručené postupy. Obecně však platí, že pozitivní hodnocení a zpětná vazba jsou účinnější než kritika a vytýkání nedostatků.

2.2 Teorie motivace

2.2.1 Obecné teorie motivace lidského chování

Mezi obecné teorie motivace lidského chování řadíme homeostatický koncept, hédonistický výklad, aktivační (pobídkový) model, kognitivní modely, humanistické modely a některé další přístupy.

Homeostatický koncept motivace lidského chování

Homeostatický koncept motivace lidského chování formuloval v roce 1915 americký fyziolog Cannon.

Pokud tento biologický výklad převedeme do psychologické řeči, tak pochopíme, že pokud dojde k narušení psychické rovnováhy, tak u jedince vypukne vnitřní tlak. Můžeme také mluvit o určité potřebě, kterou si člověk uvědomuje a snaží se ji uspokojit, čímž ji odstraní.

Hédonistický výklad motivace lidského chování

Hédonismus je filosofický směr, jehož počátky sahají až do antiky.

Základem hédonistického výkladu motivace jsou emoce. Tento směr zdůrazňuje význam emocí v životě člověka a předpokládá, že lidské činnosti směřují k dosažení slasti a vyhnutí se strastem, čili nelibým emocím. Emoce tedy hrají v lidské motivaci významnou úlohu.

Tento model ovšem nevysvětluje lidskou motivaci, nýbrž pouze její citovou část.

Aktivační (pobídkový) model motivace

Aktivační či pobídkový model je založen na faktu, že základním motivačním činitelem je pobídka, tedy podnět z vnějšího prostředí. Model ukazuje, že pobídka má na chování člověka velký vliv.

Model dále rozlišuje pobídky na prvotní, které jsou vrozené, a na druhotné, které nejsou vrozené a jsou výsledkem učení v životě jedince. Příkladem prvotní pobídky může být bolest a příkladem druhotné peníze.

Tento model motivace se uplatňuje při vysvětlování jednání, které očekává uspokojení a úspěch, případně vyhnutí se neúspěchu.

Kognitivní modely motivace

Základním pojmem kognitivních modelů je poznání. Proces poznávání má prokazatelné motivační účinky. S poznáváním souvisí i připravenost člověka k činnostem, jednání.

V současné době existuje mnoho teorií, které z kognitivních modelů vycházejí. Jako příklad uvedu teorii kognitivní disonance, která je nejznámější. Tato teorie říká, že člověk v průběhu života vnímá, poznává a hodnotí.

Humanistické modely motivace lidského chování

Nejvýznamnějším psychologem, který se zabýval humanistickými modely, je Abraham Maslow, který představil teorii potřeb. Teorie potřeb je založena na faktu, že uspokojování potřeb je nejdůležitější princip lidského vývoje. Maslow tak sestavil hierarchickou strukturu potřeb.

Další přístupy

Mezi další přístupy zařadím psychoanalytickou teorii od S. Freuda, afiliační teorii od S. Schachtera a činnostní teorie. Existuje ovšem mnoho dalších přístupů.

Psychoanalytická teorie, jejímž autorem je S. Freud, představuje pozoruhodný koncept motivace. Freud v této teorii rozdělil lidskou osobnost na 3 vrstvy, a to na „Ono“ („Id“), „Nad já“ („Superego“) a „Já“ („Ego“). Podle Freuda motivační charakteristiky jedince a jeho motivační profil závisí na vahách jednotlivých vrstev.

Afiliční teorie amerického psychologa S. Schachera bývá také nazývána teorií sounáležitosti. Tato teorie zdůrazňuje význam sociálních aspektů motivace.

A poslední je činnostní teorie, ve které je kladen důraz na utváření a vývoj motivace v procesu činnosti.

2.2.2 Specifické teorie motivace pracovního jednání

Přestože existuje celá řada teorií, tak v managementu se pro motivaci pracovníků nejčastěji používají 3 skupiny teorií - teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

Teorie instrumentality

Tato teorie má své kořeny v taylorismu a pochází z druhé poloviny 19. století.

Instrumentalita je přesvědčení, že pokud člověk udělá nějakou věc, povede to k věci jiné. Tato teorie předpokládá, že odměny a tresty jsou prostředek k zabezpečení, aby se lidé chovali žádoucím způsobem. Člověk je k práci motivován pouze v případě, že odměny a tresty budou provázány s pracovním výkonem (tj., že odměny závisí na výkonu).

Motivování pracovníků na základě této teorie je běžně používáno a v některých případech je úspěšné.

Teorie zaměřené na obsah

Tyto teorie se zaměřují na obsah motivace a tvrdí, že motivace se týká kroků k uspokojení potřeb. Základem těchto teorií je fakt, že existuje nějaká neuspokojená potřeba, která vytváří stav nerovnováhy. Pokud se člověk chce dostat do stavu rovnováhy, musí se stanovit cíl, kterým odstraní pocit napětí, a zvolit si způsob chování, kterým daného cíle dosáhne. Z toho plyne, že každé lidské chování je motivováno neuspokojenými potřebami.

Mezi tyto teorie potřeb se řadí:

- Maslowa teorie potřeb
- Motivačně hygienická teorie F. Herzbergera (dvoufaktorová analýza)
- Alderferova ERG teorie

Maslowa teorie potřeb

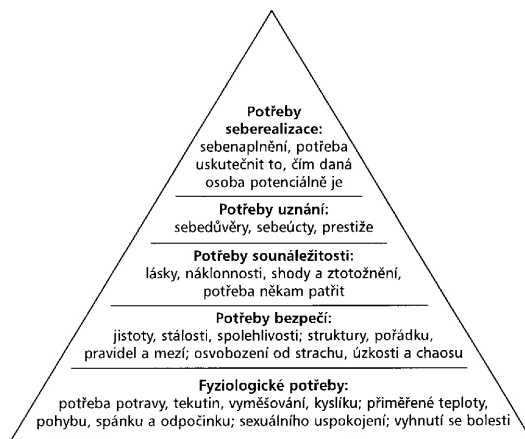
Autorem teorie potřeb je A.H.Maslow a pochází z roku 1974.

Podle A.H.Maslowa je člověk ochotný vyvinout určitou aktivitu, aby alespoň z části uspokojil určitou potřebu. Potřeba je cokoliv, co člověk musí mít, nebo by mít chtěl. Potřeba se projevuje jako nedostatek, který si člověk uvědomuje a snaží se ho odstranit. Potřeby, které jsou neuspokojené, pak člověka motivují.

Tato teorie tvrdí, že každý člověk má pět základních potřeb, které jsou hierarchicky uspořádány. Jsou to:

1. fyziologické potřeby – potřeba potravy, pití, spánku, odpočinku, přežití, tělesné potřeby a další
2. potřeba bezpečí – život bez strachu, stabilita, ochrana
3. sociální potřeby – přátelství, přijetí druhými, láska, náklonnost
4. potřeba být vážený – sebeúcta, úcta k jiným, moc, status, prestiž, uznání
5. potřeba seberealizace – osobní růst, plné využití schopností, tvůrčí uspokojení

Obrázek 1: Maslowa pyramida potřeb



Zdroj: Bělohávek (1996)

Tyto potřeby jsou stupňovitě poskládány, což znamená, že když člověk dosáhne určité úrovně, až potom se snaží dosáhnout potřeb vyššího stupně. Postup, někdy také sestup, v tomto žebříčku potřeb se uskutečňuje po celý život. V mnoho případech se také stává, že člověk nikdy nedosáhne nejvyšší úrovně.

Motivačně hygienická teorie F. Herzbergera (dvoufaktorová analýza)

Jak je patrné již z názvu, autorem této teorie je Herzberger a vytvořena byla v průběhu 70. let 20. století. Je jednou z nejznámějších teorií, a to jak v psychologii, tak v managementu.

Teorie je také někdy nazývána motivačně-hygienická a je založena na faktu, že člověk má dvě skupiny potřeb. První skupina je potřeba vyhnout se bolesti a druhá, protikladná, je potřeba psychického růstu.

Herzberger tvrdí, že na pracovní motivaci a také spokojenost působí dvě odlišné skupiny podmínek:

- vnější faktory – hygienické

Tyto okolnosti mohou mít nepříznivý a příznivý charakter. Pokud mají nepříznivý charakter, tak v pracovnících vyvolávají pocit pracovní nespokojenosti, který na pracovní motivaci působí negativně. Pokud mají naopak příznivý charakter, tak nevyvolají přímo pocit spokojenosti, ale způsobí, že pracovník není nespokojen, což ovšem na pracovní motivaci nijak výrazně nepůsobí.

- vnitřní faktory – motivátory

Tyto okolnosti opět mohou mít nepříznivý a příznivý charakter. Pokud jsou vnitřní faktory v nepříznivé podobě, vyvolají pracovní nespokojenost a tím i nepříznivou pracovní motivaci. Naopak pokud mají příznivý charakter, vyvolají pracovní spokojenost, která se výrazně pozitivně projeví na pracovní motivaci.

V této teorii je ovšem problém se zařazením okolností do vnějších či vnitřních faktorů. Herzberger uvedl obecné rozdělení podnikových okolností, ale v praxi je nutné pro každého pracovníka s ohledem na jeho individuální motivační charakter jednotlivé okolnosti zařadit zvlášť. Je tomu tak díky faktu, že skutečnosti, které vytvářejí spokojenost či nespokojenost, jsou u každého pracovníka individuální, odlišné a jedinečné.

Herzbergerova dvoufaktorová teorie ukazuje vztah mezi pracovní motivací a spokojeností. Tento vztah není jednoduchý, ale jeho pochopení u každého pracovníka, je prvním krokem k aplikování správné a žádoucí motivace.

Alderferova ERG teorie

Alderferova ERG teorie pochází z roku 1972 a jde o jednodušší a pružnější model tří základních potřeb. Teorie se týká subjektivních stavů uspokojení a přání, a uspokojení je výsledek událostí mezi lidmi a prostředím.

Alderfer definoval tři základní potřeby:

- E = existenční
- R = vztahové (=relatedness)
- G = růstové (= growth)

Existenční potřeby jsou takové, které udržují homeostatickou rovnováhu člověka. Patří sem tedy např. hlad, žízeň, ale i plat, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky atd.

Vztahové potřeby a jejich uspokojení je závislé na procesu sdílení a vzájemnosti. Jde o pochopení, potvrzení (schválení), akceptance, vliv atd.

Růstové potřeby jsou potřeby vnitřního růstu a diferencovat se.

Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie se zaměřují na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci a souvisejí s očekáváním, cíli a vnímáním spravedlnosti. V těchto teoriích je kladen důraz na psychologické procesy a na základní potřeby.

Mezi tyto teorie se řadí:

- expektační teorie
- teorie cíle
- teorie spravedlnosti

Teorie očekávání

Teorie očekávání vychází z předpokladu, že jedinec procházející motivačním procesem uvažuje o důsledcích svého chování, když si vybírá z alternativ, které by mohly uspokojit jeho potřeby. Při výběru z alternativ se rozhoduje na základě zvyku, emocí, nebo také

instinktivně. Očekávání je pravděpodobnost, že dané chování bude mít určitý důsledek. Motivace je tedy úzce spojena s úsilím, které vede k podání výkonu – a ten vede k výsledkům.

Teorie cíle

Tato teorie říká, že motivace a výkon jsou vyšší za předpokladu, že se jedincům stanovují specifické, náročné a přijatelné cíle. Velmi důležité je, aby se jedinci na vytváření cílů přímo účastnili, a také aby zde fungovala zpětná vazba na samotný výkon.

Teorie dále tvrdí, že motivování jiných lidí znamená uvádět lidi do pohybu ve směru dosažení cíle, popřípadě konkrétního výsledku. Dobře motivovaní lidé mají přesně definované cíle a jednají tak, aby těchto cílů dosáhli.

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti vychází z předpokladu, že člověk při rozhodování posuzuje i stupeň spravedlnosti rozdělování výsledků. Člověk se snaží pouze tehdy, je-li přesvědčen, že případná následná odměna bude spravedlivě rozdělena.

Termín spravedlnost souvisí se srovnáváním s jinými lidmi – tj. zaměstnanci srovnávají svůj výkon a odměnu s jinými lidmi. V momentě kdy zaměstnanec pocítí nespravedlnost, může to vést k úpravě jeho chování – např. zaměstnanec má pocit, že dělá svou práci lépe než druhý, ale dostane méně peněz → sníží proto své pracovní úsilí.

Další teorie

Teorie X a teorie Y

Autorem této teorie z 60. let 20. století je Douglas McGregor. Teorie je spíše populární, než vědecká, ovšem je prokázána její prospěšnost v praxi. K otázkám motivace se zde přistupuje na základě tzv. zdravého rozumu.

Tyto teorie ovšem nemusí být vždy platné, jelikož hodně záleží na typu úkolu, který pracovník dostane, či na zastávané pozici. Další podmínkou platnosti těchto teorií je i styl vedení, konkrétně jaký druh motivace v organizaci převládá.

Teorie X

Podle této teorie jsou lidé nespolehliví, líní, nedůvěřiví a jednají většinou iracionálně, a proto potřebují být k práci řízeni a stimulováni. Pokud tomu tak není, tak se pracovníci nesnaží o dosahování cílů organizace, ale snaží se pouze o uspokojení svých potřeb a dosahování svých cílů.

Stimulace těchto pracovníků probíhá na základě finančních pohnutek a hrozeb postihu.

Teorie Y

Tato teorie naopak říká, že pracovníci chtějí být nezávislí, chtějí se rozvíjet a vyhledávají tvořivou práci. Jsou také velmi ochotni a schopni se přizpůsobovat novým věcem.

Tito pracovníci staví cíle firmy na první místo a vlastní cíle a potřeby jsou až na druhém místě. Je tedy zřejmé, že nepotřebují tak intenzivní stimulaci k práci jako pracovníci z teorie X.

2.3 Motivace pracovního chování

Pracovní činnost je záměrná a cílevědomá, je tedy činností motivovanou.

Pracovní motivace je spojena s výkonem určité pracovní činnosti, s pozicí, rolí. Obecně tedy s plněním pracovních úkolů. Je vyjádřením celkového přístupu pracovníka k pracovní činnosti. Vyjadřuje také vztah k pracovnímu úkolu, k zastávané pozici a k tzv. zaměstnanecké roli. Motivační zaměřenost člověka představuje orientaci člověka a je dlouhodobá.

Pracovní motivace se projevuje určitým výkonem, zaujetím a úsilím při vykonávání práce, ukazuje tedy přístup člověka k práci a vyjadřuje podobu jeho pracovní ochoty.

K motivaci dochází, pokud lidé očekávají, že určitá činnost povede k dosažení cíle, což bývá spojeno i s odměnou. Dobře motivovaní lidé mají jasně definované cíle a jednají tak, aby bylo cílů dosaženo. Pracují efektivně, protože si jsou vědomi, že jejich úsilí a snaha vede k uspokojení potřeb organizace i potřeb vlastních.

V každém podniku v rámci řízení a fungování pracovních skupin vždy dochází k motivaci či demotivaci pracovníků. Motivace pracovníků je považována za jednu z nejdůležitějších oblastí řízení, a to jak jednotlivých pracovníků, tak i celých pracovních skupin. Pro management a vedení firem by motivace k práci měla být nezbytným objektem pozornosti.

2.3.1 Typy pracovní motivace

Obecně se uvádí dvě skupiny pracovních motivů, čili dva typy pracovní motivace.

1. intrinsická motivace – tj. motivy, které souvisí s prací samotnou
2. extrinsická motivace – tj. motivy, které jsou mimo vlastní práci

Nejvýznamnější intrinsické motivy práce jsou:

- potřeba činnosti – či také potřeba zbavit se energie
- potřeba kontaktu s lidmi (pouze u profesí, kde je vyžadován kontakt s lidmi)
- potřeba výkonu – radost a uspokojení, které přináší prožitek výkonu
- touha po moci – uspokojení těchto motivů zajišťují vyšší pracovní pozice

- potřeba smyslu života a seberealizace – zajišťují to smysluplné činnosti, při kterých člověk prokáže své kvality a může se také dále rozvíjet.

Nejvýznamnější extrinsické motivy práce

- potřeba peněz
- potřeba jistoty, která je spojena s budoucností člověka
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti – často spojována s prestiží pracovní a také společenské pozice
- potřeba sociálních kontaktů
- potřeba sounáležitosti a partnerského vztahu – v zaměstnání se může člověk seznámit s budoucím partnerem

2.3.2 Další dělení pracovní motivace

Motivace k práci může být pozitivní a negativní. Pozitivní motivace člověka vede k optimálnímu zvládnutí úkolu. Naopak negativní motivace člověka vede k nesplnění či obcházení úkolu.

Na základě pozitivní a negativní motivace uvádím další členění motivů práce:

- aktivní motivy, které přímo podporují pracovní výkon, kdy člověk chce být úspěšný
- podporující motivy úzce souvisí s aktivními motivy, které se mohou díky podporujícím motivům projevit
- potlačující motivy souvisí s negativní motivací a člověka odvádějí od pracovního výkonu.

Vztah člověka k práci úzce souvisí s jeho psychikou, jednáním, prožíváním, s hodnocením vykonávané pozice společností, s jeho životními zkušenostmi, s jeho životními plány a s mnohým dalším.

Motivace pracovního jednání má velký vliv na pracovní výkon pracovníka. Je zřejmé, že lidé se správnou pracovní motivací pracují efektivněji a podávají lepší výkon než lidé se špatnou (či negativní) motivací.

2.3.3 Stimulace k práci

Horalíková (Horalíková, 1999) tvrdí: „*Podstatou stimulace práce je záměrné ovlivňování motivace pracovníků.*“

Stimulace je záměrná a má za úkol ovlivnit pracovní ochotu. Ovlivňování pracovní ochoty má dva základní cíle, a to podnítit přiměřený přístup pracovníka k vykonávaným činnostem a utvořit vlastnosti dobrého pracovníka.

Stimulace působí na každého jedince jinak. Stimulace musí být aplikována v souladu s celkovým profilem pracovníka. Cílem stimulace je velmi zjednodušeně sladit zaměření pracovníka, jeho zájmy a potřeby se zájmy a cíli podniku.

Stimulace pracovníků je jedna z nejdůležitějších činností vedoucího pracovníka, resp. celé organizace. Je to činnost, která velkým podílem přispívá k úspěšnému vedení lidí, a to jednotlivců i týmů. Účinná stimulace dokáže zvýšit kvalitu a produktivitu práce, a může také vést k větší pracovní iniciativě a spolupráci v pracovní skupině apod.

2.3.4 Stimulační prostředky

Hlavní činitele, které ovlivňují pracovní činnost člověka – dle Moderní personální management (Mayerová, Růžička)

- ekonomická jistota (mzda, plat)
- pocit bezpečí (stabilita pracovního zařazení)
- perspektiva /možnost postupu
- veřejné uznání, společenské a morální ocenění
- důvěra v organizaci
- odborná náročnost vykonávané práce a přesvědčení o její užitečnosti
- uspokojení z vykonávané práce
- dobré vztahy se spolupracovníky (společenská atmosféra ve skupině)
- dobré pracovní prostředí a vnější pracovní podmínky
- péče organizace o pracovníky

Stimulační prostředky – dle Motivace pracovního jednání (Provazník a Komárková):

- hmotná odměna
- obsah práce
- povzbuzování - neformální hodnocení
- atmosféra pracovní skupiny
- pracovní podmínky a režim práce
- identifikace s prací, profesí a podnikem
- externí stimulační faktory

2.3.5 Motivační program podniku

Motivační program podniku je cílevědomá orientace, která racionálně stimuluje podnikové členy. Zahrnuje tedy skutečnosti, které pracovníky stimulují v souladu s pracovními úkoly a posláním organizace a také způsoby používání stimulačních prostředků. Motivační program je činnost, která je odborná a náročná na organizaci.

Prostřednictvím motivačního programu podnik cílevědomě a komplexně působí na pracovníky, což znamená, že zahrnuje podnikové dění, skutečnosti stimulující pracovníky, uplatňování stimulačních prostředků, ale i poslání podniku. Horalíková (Horalíková, 1999) uvádí následující skutečnosti:

- vymezení ekonomického a společenského postavení podniku, a to jak z hlediska historie, současnosti i budoucnosti
- zařazení, uplatnění a perspektiva pracovníků – zahrnuje činnosti jako výběr, přijímání, rozmísťování a uvolňování pracovníků
- zajištění podmínek pro optimální využití pracovníků – zde najdeme údaje o pracovním režimu, odměňování a hodnocení pracovníků
- zajišťování připravenosti pracovníků podniku na změny – příprava, uskutečňování a hodnocení závažných změn
- vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče podniku o pracovníky – tj. tvorba a uspořádání sociálně ekonomického zázemí
- vymezení vztahů mezi pracovníky, pracovními skupinami a podnikem

2.3.6 Motivační strategie

Pomocí motivační strategie se vytváří pracovní prostředí a vyvíjí se politika a postupy, které vedou k vyššímu výkonu zaměstnanců. Motivační strategie se obecně zabývají následujícími body:

- měření motivace
 - má za úkol zjistit oblasti, kde je třeba zlepšit motivační postupy
 - neexistuje ovšem žádný univerzální postup či dokonce přímé nástroje, můžeme si pouze vytvořit představu o úrovni motivace prostřednictvím ukazatelů produktivity, fluktuace zaměstnanců, pomocí analýz problémů a stížností, kroužků kvality a podobně

- oceňování zaměstnanců
 - motivaci zaměstnanců lze zvýšit tím, že se cítí být oceňováni a že si je organizace váží → organizace by měla investovat do jejich úspěchu, důvěřovat jim, zvyšovat jejich pravomoci, udržovat je v obraze, zacházet s nimi slušně, poskytovat jim odměny atd.

- odpovědné a angažované chování
 - což znamená, že pracovníci budou usilovat o dosažení cílů pracovního místa i organizace
 - dosáhne se toho, pokud jsou pracovníci zapojováni do vytváření cílů, je jim poskytnuta větší zodpovědnost a odměňování je úzce propojeno s jejich úspěšností v rámci splnění cílů

- podnikové klima
 - jde o vytvoření podnikového (pracovního) klima, které poskytuje motivaci
 - klima by mělo zdůrazňovat význam vysokého výkonu

- dovednosti v oblasti vedení lidí
 - je potřeba neustále zlepšovat tyto dovednosti

- vedoucí týmů a manažeři mají být s procesem motivace řádně seznámeni a měli by vědět, jak svých dovedností a znalostí v procesu zlepšování motivace pracovníků využívat
- vytváření pracovních úkolů a pracovních míst
 - při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst by měly být uplatňovány teorie motivace a zejména ty, které se zabývají potřebami a samotnou prací
- řízení pracovního výkonu
 - tento proces se zabývá stanovováním cílů, zpětnou vazbou a tedy posilováním vědomí člověka o příčinách a následcích chování
 - pracovníky motivuje přímo
- řízení odměňování
 - proces řízení odměňování může přímo ovlivnit motivace prostřednictvím různých forem odměňování
 - většinou ale pouze krátkodobě (uvádí se 4 až 6 týdnů)
- rozvoj zaměstnanců
 - seberozvoj a sebevzdělávání jsou velmi důležité pro pracovníka a jeho motivace
 - nejsilnější forma motivace
- modifikace chování
 - jde o ovlivňování pracovního chování pomocí jeho důsledků
 - Luthans a Kreitner (1975) definovali 5 stupňů modifikace chování:
 - zjištění, co má být v chování změněno
 - zjištění konkrétního problému
 - rozpoznání podnětů
 - vytvoření a realizace strategie
 - vyhodnocení účinnosti, zda došlo k nějakému zlepšení a zjistit chyby, kterých se musí příště vyvarovat

2.3.7 Osobnosti pracovníků z hlediska motivace

Efektivní motivace by měla brát v úvahu rozdílné osobnosti pracovníků.

Např. J. Plamínek (2000) pracovníky rozděluje podle schopností a ochoty pracovat na pilíře, příživníky, snaživce a rozbušky. Každý z nich potřebuje jiný způsob motivace.

Tabulka 1: Čtyři typy lidí podle schopností a ochoty pracovat

LOAJALITA		
SCHOPNOSTI	neochotní	ochotní
schopní	rozbušky (časované nálože)	pilíře (opory týmu)
neschopní	příživníci (neschopné přivažky)	snaživci (ochotní nemotorové)

Zdroj: Plamínek (2000)

Podle Plamínka se nejprve musí řešit problémy „rozbušek“, tedy schopných, ale neochotných lidí. Tito pracovníci jsou ve firmě respektováni a mohou se tak stát zdrojem nespokojenosti ostatních pracovníků a naruší stabilitu.

Dále je nutné vytvářet dobré podmínky pro „pilíře“, kteří jsou schopní a ochotní. Jsou to tzv. opory týmů.

Dále se musí zabývat tzv. snaživci, tedy pracovníky ochotnými, ale neschopnými.

Příživníci jsou lidé neochotní a neschopní, ve většině případů se nemá cenu jimi zabývat.

Další dělení pracovníků se zaměřuje na 2 základní faktory, a to:

1. podle zaměření na výsledky a vztahy
2. tendence riskovat a vyhledávat jistotu

Tabulka 2: Čtyři základní typy motivačního založení lidí

CESTY	RIZIKA		CÍLE
	podmaňovatelé	objevovatelé	
	slad'ovatelé	zpřesňovatelé	
	JISTOTA		

Zdroj: Plamínek (2000)

Podmaňovatelé jsou ochotni riskovat. Mají rádi práci s lidmi a mají na ně vliv, a dále mají rádi závislost okolí na sobě. Jsou otevření ve vlastních pocitech, nápadech, myšlenkách. Nesnášejí kontrolu, detaily a kritiku, kterou se snaží zlehčovat. Na chválu reagují umocňujícími poznámkami. Jsou schopni vysokého nasazení, ovšem nepříjemné záležitosti se snaží převést na druhé. Motivuje je zdůraznění jejich role a demotivuje je nezájem o jejich osobu.

Slad'ovatelé upřednostňují lidské vztahy a mají vysokou potřebu jistoty. Rádi naslouchají druhým a také jim pomáhají. Při pochvalě nezapomínají zdůraznit úlohy a zásluhy druhých. Kritiku přijímají pozorně a respektují jiný pohled na věc. Motivuje je týmová práce a demotivuje nedostatek sociální interakce.

Objevovatelé mají potřebu dosahovat výsledků a zároveň tendenci riskovat. Jsou schopní a sebevědomí, dobře reagují na změny a mají rádi nezávislost. Pochvalu nepotřebují, protože si jsou vědomi, že jsou úspěšní (na pochvalu většinou odpoví „Já vím.“). Naopak kritiku nemají rádi a přijde jim zbytečná, protože sami vědí, že výsledek práce nebyl dobrý. Motivuje je zdůraznění výzvy a demotivuje přílišná kontrola a svázané ruce.

Zpřesňovatelé mají rádi jistotu a výsledky považují za důležitější než vztahy. Kvalitní práce a jasně zadané úkoly, to je něco pro ně. Očekávají jasné instrukce. Pochvaly si váží a kritiku berou vážně.

2.3.8 Motivace obchodníků

Jelikož je téma práce Motivace pro obchodní činnost, je tedy vhodné napsat pár slov také o osobnosti obchodníka a jeho motivaci.

Náplní práce obchodníků je prodej, který vyžaduje specifické vlastnosti osobnosti. Obchodníkem nemůže být každý, musí mít talent, musí mít svou práci rád a hlavně obchodníkem být chce. Obchodník musí být dynamický, musí se umět rychle rozhodovat a také musí mít schopnost vyjednávat. Musí pracovat s nadšením a umět se učit z chyb.

Obchodník firmu reprezentuje a je v přímém kontaktu s klienty. Musí mít také dobré vztahy s celým týmem, kdy si všichni musí pomáhat.

10 tipů pro motivaci obchodníků (Čuba, 2008)

1. Osobnost nadřízeného

Nadřízený velmi ovlivňuje motivaci obchodníka a také jeho dovednosti a návyky. Je také nositelem firemní kultury a často bývá důvodem, proč zde obchodník vůbec pracuje. Nadřízený ho tedy musí umět nejen motivovat, ale dodat mu sílu a v těžkých chvílích ho podpořit.

2. Vztahy v týmu

Z výzkumů vyplývá, že obchodník mění svou práci kvůli špatným vztahům v týmu a špatné pracovní atmosféře. Dobré vztahy jsou tedy pro motivaci obchodníků velmi důležité.

3. Odměňování

Jelikož obchodníci většinou mají základní plat a k tomu příjmy z provizí, musí být odměňovací systém průhledný. Každý obchodník tedy musí vědět, jakého příjmu v závislosti na prodeji může dosáhnout.

4. Produkty

Obchodník musí produktům, které prodává, věřit. Produkty musí také velmi dobře znát a musí umět zákazníkovi vysvětlit jejich užitky a přínosy.

5. Firemní procesy

Firemní procesy musí být jasně stanovené a srozumitelné, aby se obchodník mohl s firmou ztotožnit. Patří sem i přiřazování odpovědnosti.

6. Obchodní aktivity

Důvodem slabé obchodní produkce často bývá nedostatek obchodních aktivit. S tím souvisí i nízké odměny a nedostatečná motivovanost obchodníka. Obchodním aktivitám je tedy třeba věnovat pozorovnou, zvláště pak u nových obchodníků, protože jejich nedostatek může být důvodem odchodu.

7. Osobní rozvoj

Vzdělávací systém nesmí být omezen pouze na školení a semináře, ale měl by se také zaměřit na praktické tréninky a instruktáže. Teprve potom obchodník získá nové dovednosti a zároveň si upevňuje ty stávající. Pokud si je obchodník jistý, jak má prodávat, je motivovaný.

8. Osobní komunikace

Obchodník si musí být jistý, že je pro firmu důležitý a proto jsou kromě běžných emailů, telefonátů a porad, důležitá osobní setkání. Pokud obchodník nemá dostatek této osobní komunikace, obvykle pak bývá demotivován.

9. Zapojování obchodníků

Obchodníci by měli být zapojováni do vybraných projektů, zejména v oblasti vzdělávání a také při přípravě produktových změn. Mohou tak vyjádřit své názory a to je prospěšné nejen pro ně, ale i pro vedení firmy.

10. Ocenění

Pozitivní odezva by měla následovat po každé splněné činnosti. Pochvala vztah mezi obchodníkem a vedoucím utužuje. A navíc je dokázané, že pochválená činnost, se bude opakovat.

3 METODIKA

Nejdříve přečtu odbornou literaturu a na základě toho si vytvořím celkový obraz o motivaci. Nastuduji tedy knihy, které mi doporučila vedoucí práce a také některé další knihy, které budu hledat v knihovně. Následně vytvořím literární rešerši.

Dalším krokem bude volba firem pro výzkum. Původně jsem chtěla výzkum provést u několika živnostníků, kteří vlastní maloobchod, nebo také u obchodních zástupců z jedné firmy, ale vedoucí práce mi tyto volby rozmluvila. Proto jsem si zvolila dvě pobočky bankovních společností, jelikož provozují specifickou formu obchodu. Důvod této volby je ten, že jsem v minulém roce absolvovala předmět Bankovníctví a tento sektor se mi líbí. Dalším důvodem je, že obě pobočky jsou v místě mého bydliště.

Získám zde veškeré potřebné informace pomocí dotazníkového šetření, rozhovorů s vedoucími poboček a pozorováním přímo na pobočce. Takto získané informace by měly ukázat na mezery v oblasti motivace a následně by práce měla poskytnout návrhy na zlepšení, které by do budoucna zamezily současným chybám.

První metodou bude zjištění informací o dané pobočce, kdy budu chtít zjistit například kolik má pobočka zaměstnanců, jak funguje dlouho, jak jsou zaměstnanci odměňováni, jaké benefity pobočka zaměstnanců nabízí a některé další informace.

Druhou metodou bude dotazníkové šetření. Sestavím dotazník, který bude obsahovat 19 otázek. Otázky budou uzavřené, otevřené i takové, u kterých zaměstnanci budou faktory řadit podle důležitosti. Odevzdané dotazníky vyhodnotím a ke každé otázce vytvořím graf a tabulku. Zjistím tak pohled na motivaci ze strany zaměstnanců.

Další metodou bude rozhovor s vedoucím pobočky a chtěla bych tak získat pohled na motivaci ze strany vedení. Rozhovor bude strukturovaný. Chci také odpovědi vedoucího srovnat s odpověďmi zaměstnanců a porovnat tak pohledy obou stran.

Poslední metodou bude pozorování, kdy bych chtěla na každé pobočce strávit alespoň půl dne a sledovat komunikaci nejen mezi pracovníky, ale i mezi pracovníkem a klientem.

Na základě všech takto získaných poznatků pobočky mezi sebou porovnáám a následně navrhu změny pro každou pobočku zvlášť.

4 ŘEŠENÍ A VÝSLEDKY

Pro výzkum byly vybrány dvě pobočky bankovních společností sídlící v Prachaticích.

Ve své práci neuvádím názvy poboček, tedy i společností, protože si to jejich vedení z důvodu konkurenčního boje nepřálo. Proto je značím pobočka „A“ a „B“.

4.1 Pobočka „A“

4.1.1 Charakteristika pobočky

Tato kapitola se týká první pobočky, kterou označuji jako pobočku „A“. Krátce představím historii, její činnost, organizační strukturu, systém odměňování, benefity a uvedu základní informace o vedoucím pobočky.

Bankovní společnost, pod kterou spadá zkoumaná pobočka „A“, funguje od roku 1990 a v současné době patří mezi přední bankovní instituce. Samotná pobočka „A“ funguje od roku 1993. Na této pobočce pracuje pět zaměstnanců a 1 vedoucí.

Pobočka „A“ nabízí služby pro soukromé osoby, podnikatele a pro malé, střední, i velké firmy. Služby, které pobočka nabízí, jsou vedení účtů, poskytování úvěrů, spoření, pojištění, poradenství a některé další.

Zaměstnanci jsou placeni tak, že mají základní mzdu a k tomu pohyblivou složku mzdy, která se odvíjí na základě plnění předem stanovených plánů. Firma dále zaměstnancům nabízí benefity a jsou to stravenky, životní a penzijní pojištění, 5 týdnů dovolené a tzv. cafeteria systém.

Vedoucím pobočky je muž, kterému je 45 let. Má vysokoškolské magisterské vzdělání ekonomického směru. V bankovním sektoru pracuje 20 let, z toho 13 let na této pobočce. Na pozici vedoucího se dostal postupně. Začínal na nižších pozicích a postupem času povýšil na vedoucího pobočky. Vedoucím pobočky je 4 roky.

4.1.2 Pozorování

Na pobočce „A“ jsem strávila půl dne a pozorovala jsem. Zaměřila jsem se na komunikaci mezi pracovníky a také na komunikaci mezi pracovníky a klienty. Dále jsem se snažila zaměřit na neverbální projevy pracovníků.

Hned jak pracovníci přišli ráno do práce, bylo na nich vidět jakési nadšení. V jejich tvářích nebyla vidět žádná nechut' k práci, nebo také znuđenost. Pracovníci se mezi sebou ve volných chvílích bavili nejen o práci, ale také o osobním životě. Je to dobře, protože to určitě udržuje dobré vztahy na pracovišti.

Pracovníci na mě při komunikaci s klienty působili velmi mile, jelikož klienta vždy hezky přivítali, s jeho problémem mu poradili a navrhli, jak situaci vyřešit. Při pozorování jsem zažila, že se vyskytl problém, který pracovnice nedokázala vyřešit, a tak požádala kolegyni o radu. Společně pak vše vyřešili. To bylo určitě také dobré a souvisí to s dobrými vztahy na pracovišti.

Další situace, která mě mile překvapila, se stala dvě minuty před polední pauzou. Většina pracovníků už byla připravena na odchod na oběd a na pobočku dorazila paní, která evidentně chvátala, aby stihla pobočku navštívit ještě před polední pauzou. Pracovnice ji mile přizvala ke svému stolku a nevadilo jí, že si tím zkrátí polední pauzu.

Celkově pozorování na pobočce „A“ hodnotím kladně, jelikož se po celou dobu pracovníci tvářili mile, byla na nich vidět spokojenost, což dobře působí i na klienty. Jako další kladnou věc hodnotím komunikaci mezi pracovníky, která je na velmi dobré úrovni a vytváří tak příjemnou pracovní atmosféru. Jako jedinou zápornou věc bych hodnotila pozici vedoucího na pobočce. Má totiž vlastní místnost, která je od prostorů pobočky oddělena pouze sklem se žaluziemi, a tak by pracovníci mohli mít pocit, že je vedoucí neustále sleduje.

4.1.3 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření se týkalo všech pěti zaměstnanců. Na základě dotazníku (Příloha č.1) jsem zaměstnancům položila 19 otázek, které by měly vystihnout pohled zaměstnanců na motivaci na pobočce. Dále jsem chtěla zjistit, co by zaměstnanci ohledně motivace chtěli vylepšit, co jim chybí a naopak co by zrušili, případně omezili.

Dotazníky byly vytisknuty a rozdány zaměstnancům pobočky. Byly vyplňovány anonymně.

Otázky a jejich vyhodnocení

Otázka číslo 1: Seřad'te prosím následující motivy konání práce podle důležitosti.

V otázce číslo jedna byl zjišťován hlavní motiv konání práce, tedy velmi zjednodušeně proč zaměstnanci do práce chodí. Bylo vybráno pět motivu, které zaměstnanci měli seřadit podle důležitosti na stupnici od 1 do 5, kde 1 znamenala nejdůležitější.

Odpovědi na tuto otázku jsou zaznamenány v tabulce.

Tabulka 3: Odpovědi na otázku č. 1 („A“)

Motiv	1	2	3	4	5	celkem
Mzda, plat	4	1	0	0	0	5
Seberealizace	0	1	1	0	3	5
Udržet si životní úroveň	0	1	2	1	1	5
Uspokojení z práce	0	0	0	4	1	5
Dobré pracovní podmínky	1	2	2	0	1	5

Zdroj: vlastní

Interpretace:

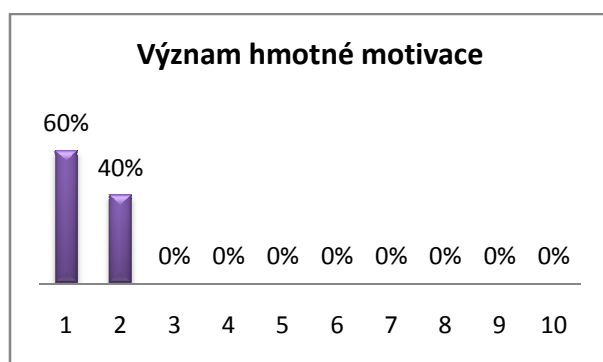
Nejvíce zaměstnanců považuje za hlavní motiv konání práce mzdu (plat), kterou 4 lidé zařadili na první místo a tudíž ho považují za nejdůležitější motiv. Na druhém místě se umístili „dobré pracovní podmínky“, které 2 lidé označili jako druhý nejdůležitější motiv. Na třetím místě jsou dva motivy, oba shodně zaměstnanci označili číslem 3 a jsou to motivy „udržet si životní úroveň“ a „dobré pracovní podmínky“. Na čtvrtém místě se

umístilo „uspokojení z práce“, které jako v pořadí čtvrtý motiv označili 4 zaměstnanci. Na posledním místě se umístila „seberealizace“, kterou označili 3 lidé. Z odpovědí je tedy zřejmé, že zaměstnanci tuto práci konají především kvůli mzdě a také kvůli dobrým pracovním podmínkám. Jsou to dva hodně důležité motivy a není tedy překvapením, že se umístili v prvních místech tabulky. Naopak v konečné části tabulky se objevili motivy uspokojení z práce a seberealizace. Značí to, že zaměstnanci práci neuspokojuje a necítí možnost seberealizace.

Otázka č. 2 : Ohodnoťte jak je pro Vás významná hmotná motivace na stupnici od 1 do 10, kde 1 znamená nejvýznamnější.

Graf 1: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 2 („A“)

Tabulka 4: Odpovědi na otázku č. 2 („A“)



Zdroj: vlastní

1-10	Počet zaměstnanců
1	3
2	2
3	0
4	0
5	0
6	0
7	0
8	0
9	0
10	0

Zdroj: vlastní

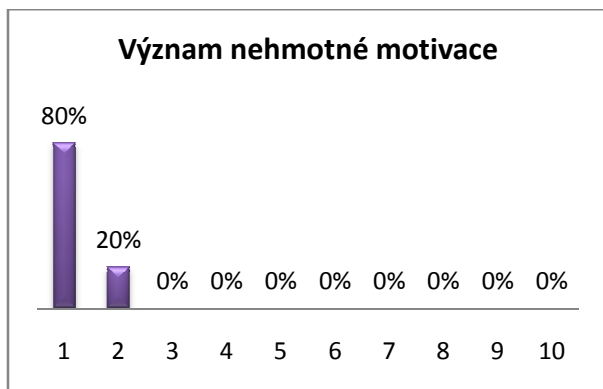
Interpretace:

V otázce číslo dva měli respondenti ohodnotit, jak je pro ně významná hmotná motivace na stupnici od 1 do 10. Jako příklady hmotné motivace byly uvedeny mzda (plat), podíl na hospodářském výsledku, dobrovolné podnikové dávky (poskytování výhodných půjček, slevy při nákupu firemních produktů a další příspěvky jako např. příspěvek na dovolenou a dopravné). Nejvíce zaměstnanců, a to 3, označili významnost hmotné motivace číslem 1, 2 zaměstnanci označili číslo 2. Žádný zaměstnanec neoznačil číslo 3 až 10. Je tedy na první pohled jasné, že pro všechny zaměstnance je hmotná motivace velmi důležitá. Souvisí to také s odpovědí na otázku číslo 1, kdy byl zvolen hlavní motiv konání práce „mzda“.

Otázka č. 3: Ohodnoťte jak je pro Vás významná nehmotná motivace na stupnici od 1 do 10, kde 1 znamená nejvýznamnější.

Tabulka 5: Odpovědi na otázku č. 3 („A“)

Graf 2: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 3 („A“)



1-10	Počet zaměstnanců
1	4
2	1
3	0
4	0
5	0
6	0
7	0
8	0
9	0
10	0

Zdroj: vlastní

Zdroj: vlastní

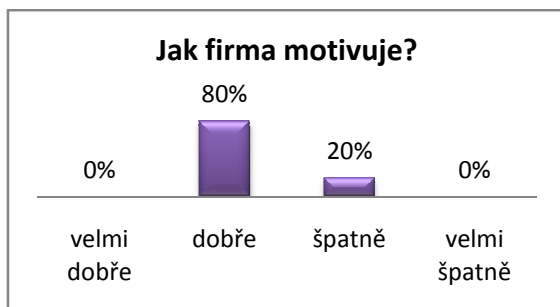
Interpretace:

V otázce číslo tři měli respondenti naopak hodnotit, jak je pro ně významná nehmotná motivace na stupnici od 1 do 10. Jako příklady nehmotné motivace byly uvedeny pochvala, dobré vztahy na pracovišti i s vedením, míra stresu na pracovišti, možnost zvýšení si kvalifikace a projevení důvěry. Nejvíce zaměstnanců, a to 4, označili významnost nehmotné motivace číslem 1, a 1 zaměstnanec označil číslo 2. Žádný zaměstnanec neoznačil číslo 3 až 10. Je tedy zřejmé, že pro všechny zaměstnance je nehmotná motivace velmi důležitá. Každý určitě rád slyší pochvalu a preferuje dobré vztahy na pracovišti. Je ovšem zajímavé, že v porovnání s hmotnou motivací právě tu nehmotnou označilo číslem jedna o 20% více zaměstnanců.

Otázka č. 4: Jak Vás firma motivuje? Jak se cítíte být ze strany firmy motivováni?

Tabulka 6: Odpovědi na otázku č. 4 („A“)

Graf 3: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 4 („A“)



Zdroj: vlastní

Odpověď	Počet zaměstnanců
Velmi dobře	0
Dobře	4
Špatně	1
Velmi špatně	0
celkem	5

Zdroj: vlastní

Interpretace:

V otázce číslo čtyři jsem se zaměstnanců ptala, jak je firma motivuje, resp. jak se cítí být ze strany firmy motivováni. 4 zaměstnanci odpověděli DOBŘE a 1 zaměstnanec odpověděl ŠPATNĚ. Z výsledku je vidět, že většina, a to 80%, zaměstnanců se cítí být motivována dobře a pouze 1, tj. 20%, zaměstnanec se cítí být motivován špatně. Jsou to pozitivní výsledky, ale jak je vidět z grafu, žádný zaměstnanec se necítí být motivován „VELMI DOBŘE“, a to svědčí o mezerách v motivaci ze strany firmy.

Otázka č. 5: Co Vám v současné době chybí v motivaci ze strany firmy?

Otázka číslo 5 byla otevřená a zaměstnanci sem napsali následující odpovědi:

- lepší přístup k zaměstnancům na prodejních pozicích
- nižší plány - máme takové, že dopředu víme, že jsou nesplnitelné
- plnění plánů na úkor bonusů - nepřiměřené požadavky, tudíž zkracování bonusů (kontrolní nákupy - "nachytávání" bankovních poradců)
- jistota práce
- prostředí bez stresu
- zvýšení mzdy a odměn
- finanční ohodnocení

Interpretace:

Odpovědi na otázku číslo pět byli různorodé, ovšem dvakrát se zde objevila podobná odpověď. A to zvýšení mzdy či finanční ohodnocení, a také jim chybí reálné (nižší) plány. Další zajímavou odpovědí bylo „prostředí bez stresu“, kdy minimálně jeden zaměstnanec pociťuje, že pracuje ve stresovém prostředí. Další odpověď, a to „jistota práce“, byla očekávaná. Tato odpověď souvisí s oblastí, kde se pobočka nachází a nejsou zde pracovní příležitosti. Poslední odpověď, která se v otevřené otázce objevila, je „lepší přístup k zaměstnancům“, kdy si jeden zaměstnanec myslí, že by si zasloužil lepší jednání.

Otázka č. 6: Co byste změnil v motivaci ze strany firmy?

Otázka číslo 6 byla otevřená a zaměstnanci sem napsali následující odpovědi:

- větší volnost v prodejních jednáních
- realizovatelné plány
- zaměřit se na méně stresu
- nevyplňovat volný čas pracovními aktivitami (školení, porady)
- pracovní dobu - režim práce
- odměňování a finanční ohodnocení
- finanční ohodnocení

Interpretace:

V pořadí druhé otevřené otázky se objevili výše uvedené odpovědi. Odpovědi byli opět různorodé, ale opět zde byli dvě stejné odpovědi, které se týkaly finančního ohodnocení. Objevila se zde i odpověď „realizovatelné plány“, což je stejná odpověď jako v předchozí otázce číslo 5. Zaměstnanci by dále chtěli změnit pracovní dobu, kdy svůj volný čas nechtějí vyplňovat pracovními aktivitami, jako např. poradami, či školením. Jeden zaměstnanec také uvedl, že by chtěl mít větší volnost v prodejních jednáních. A objevila se zde i odpověď, která souvisí s odpovědí na otázku číslo 5, a to že zaměstnancům chybí pracovní prostředí bez stresu.

Otázka č. 7: Co by Vás konkrétně motivovalo ke zvýšení pracovního výkonu?

Otázka číslo 7 byla otevřená a zaměstnanci sem napsali následující odpovědi:

- větší volnost v prodejních jednáních
- vyšší mzda
- finanční odměna
- více volna
- úprava pracovní doby
- jisté a klidné zaměstnání
- vyšší plat
- vyšší mzda

Interpretace:

V poslední otevřené otázce číslo sedm jsem se zaměstnanců ptala, co by je konkrétně motivovalo ke zvýšení pracovního výkonu. Nejčastější odpověď se týkala zvýšení platu. Dále se zde objevila odpověď, že by zaměstnance motivovala větší volnost v prodejních jednáních, což už se objevilo i v předchozí otázce. Zaměstnance by dále motivovalo více volna a úprava pracovní doby, či také jisté a klidné zaměstnání. Z odpovědí vyplývá, že každého zaměstnance motivuje něco jiného, ale větší procento se shodne na zvýšení mzdy, či obdržení prémie.

Otázka č. 8: Je Vaše pracovní nasazení vyšší pokud máte vidinu prémie (či zvýšení platu)?

Tabulka 7: Odpovědi na otázku č. 8 („A“)

Graf 4: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 8 („A“)



Zdroj: vlastní

Odpověď	Počet zaměstnanců
Ano	1
Spíše ano	3
Spíše ne	1
ne	0
Celkem	5

Zdroj: vlastní

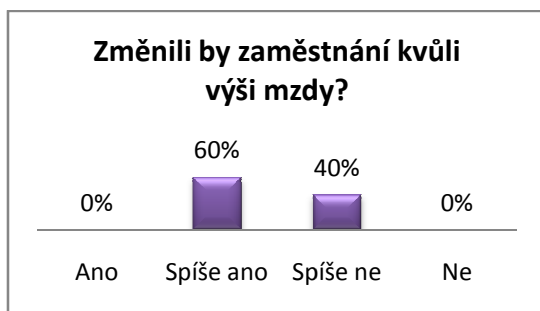
Interpretace:

V osmé otázce jsem se zaměstnanců zeptala, zda je jejich pracovní nasazení vyšší při vidině prémie, či zvýšení platu. Nejvíce zaměstnanců, a to 3, odpověděli SPÍŠE ANO, 1 zaměstnanec odpověděl ANO a 1 zaměstnanec NE. Je tedy zřejmé, že většina, tj. 60%, zaměstnanců, své pracovní nasazení při vidině prémie zvýší. Zvláštní je, že 1 zaměstnanec své pracovní nasazení vůbec nezvýší. Z odpovědí tedy vyplývá, že peníze většinu zaměstnanců donutí své pracovní nasazení zvýšit.

Otázka č. 9: Změnil byste zaměstnání kvůli výši mzdy?

Tabulka 8: Odpovědi na otázku č. 9 („A“)

Graf 5: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 9 („A“)



Zdroj: vlastní

Odpověď	Počet zaměstnanců
Ano	0
Spíše ano	3
Spíše ne	2
ne	0
Celkem	5

Zdroj: vlastní

Interpretace:

V deváté otázce jsem se ptala, zda by zaměstnanci změnilo zaměstnání kvůli výši mzdy. Odpovědi na tuto otázku byly vyrovnané. Nejvíce zaměstnanců, a to 3 odpověděli SPÍŠE ANO, a 2 zaměstnanci odpověděli SPÍŠE NE. Z odpovědí je vidět, že všichni zaměstnanci si nejsou vůbec jistí, a proto odpovídali na škále s předponou „spíše“. Tyto odpovědi úzce souvisí s oblastí, kde se pobočky nacházejí, a kde není moc pracovních příležitostí.

Otázka č. 10: Ohodnoťte podle důležitosti následující jednotlivé faktory, které by mohly přimět ke zvýšení Vašeho pracovního nasazení.

V desáté otázce měli zaměstnanci hodnotit podle důležitosti jednotlivé faktory. Faktorů bylo vybráno 15. Každý motiv měli zaměstnanci hodnotit jednotlivě a to na stupnici od 1 do 10. Výsledky jsou vidět v tabulce.

Tabulka 9: Odpovědi na otázku č. 10 („A“)

Faktor	Celkové hodnocení	Průměrné hodnocení	Pořadí
Zvýšení mzdy	9	1,8	3
Příplatek za práci přesčas	24	4,8	9
Povýšení	21	4,2	7
Zvýšení odpovědnosti	33	6,6	11
Pochvala	10	2	4
Pracovní doba	13	2,6	6
Příspěvek na stravu	9	1,8	3
Příspěvek na dopravu	35	7	12
Příspěvek na dovolenou	8	1,6	2
Více dovolené	11	2,2	5
Školení	22	4,4	8
Penzijní připojištění	9	1,8	3
Životní pojištění	10	2	4
Atmosféra v pracovním kolektivu	7	1,4	1
Rekreace ve firemním zařízení	32	6,4	10

Interpretace:

Zdroj: vlastní

Pořadí motivačních faktorů, které by měli přimět ke zvýšení pracovního nasazení, určili zaměstnanci takto:

1. atmosféra v pracovním kolektivu
2. příspěvek na dovolenou
3. penzijní připojištění, zvýšení mzdy a příspěvek na stravu
4. pochvala a životní pojištění
5. více dovolené
6. pracovní doba
7. povýšení
8. školení
9. příplatek za práci přesčas
10. rekreace ve firemním zařízení
11. zvýšení odpovědnosti
12. příspěvek na dopravu

Na první místo zaměstnanci zařadili atmosféru v pracovním kolektivu, která dostala průměrné hodnocení 1,4. Znamená to, že je pro ně velmi důležitá a považují ji za motivační faktor, který by je nejvíce přiměl ke zvýšení jejich pracovního nasazení. Na druhém místě byl příspěvek na dovolenou, který dostal průměrné hodnocení 1,6. Znamená to, že zaměstnance určitě potěší, když jim firma na dovolenou přispěje. Na třetí místo zaměstnanci dali tři faktory, a to penzijní připojištění, zvýšení mzdy a příspěvek na stravu, a tyto faktory dostaly shodně průměrné hodnocení 1,8. Je tedy zřejmé, že jsou to pro ně velmi důležité faktory. Na čtvrtém místě bylo opět více faktorů, a to dva. Shodně dostaly průměrné hodnocení 2 faktory pochvala a životní pojištění. Na pátém místě bylo více dovolené s průměrným hodnocením 2,2. Na šestém pracovní doba s hodnocením 2,6. To byly faktory v první půlce hodnocení.

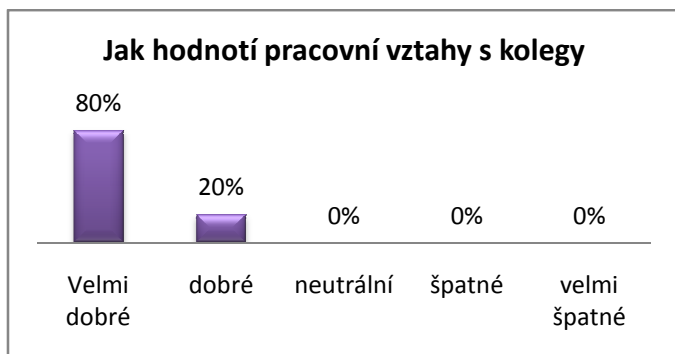
V druhé půlce se na sedmém místě umístilo povýšení s průměrným hodnocením 4,2. Na osmém místě školení s hodnocením 4,4. Na devátém místě příplatek za práci přesčas, který dostal hodnocení 4,8. Na desátém místě rekreace ve firemním zařízení s hodnocením 6,4. A na posledních dvou místech, tedy na místě jedenáctém bylo zvýšení odpovědnosti s hodnocením 6,6, a na místě dvanáctém příspěvek na dopravu s hodnocením 7.

Z odpovědí je vidět, že nejdůležitějšími faktory jsou atmosféra v pracovním kolektivu, příspěvek na dovolenou, penzijní připojištění, zvýšení mzdy a příspěvek na stravu. Naopak nejméně důležitými jsou faktory rekreace ve firemním zařízení, zvýšení odpovědnosti a příspěvek na dopravu. Zajímavé je, že faktor zvýšení mzdy se objevil až na třetím místě a pracovní doba až na místě šestém.

Otázka č. 11: Jak hodnotíte pracovní vztahy s kolegy?

Tabulka 10: Odpovědi na otázku č. 11 („A“)

Graf 6: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 11 („A“)



Odpověď	Počet zaměstnanců
Velmi dobré	4
Dobré	1
Neutrální	0
špatné	0
Velmi špatné	0
Celkem	5

Zdroj: vlastní

Zdroj: vlastní

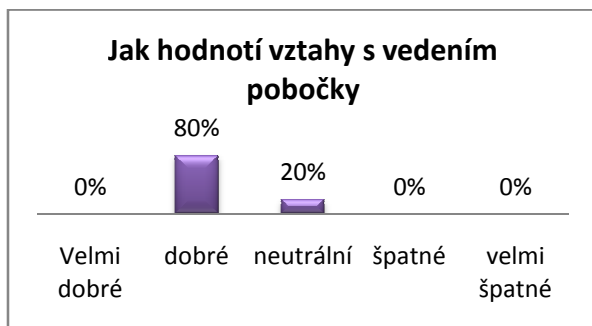
Interpretace:

V jedenácté otázce bylo zjišťováno, jak zaměstnanci hodnotí pracovní vztahy s kolegy. Nejvíce zaměstnanců, a to 4, odpověděli, že pracovní vztahy hodnotí jako VELMI DOBRÉ. A pouze 1 zaměstnanec odpověděl DOBRÉ. Z odpovědí je zřejmé, že všichni zaměstnanci hodnotí pracovní vztahy jako dobré. Žádný zaměstnanec totiž neodpověděl NEUTRÁLNÍ, ŠPATNÉ a VELMI ŠPATNÉ. Je dobré, že zaměstnanci pracovní vztahy hodnotí jako velmi dobré, protože pracují v malém kolektivu a také spolu tráví hodně času, a mohou díky dobrým vztahům mít v zaměstnání pracovní pohodu.

Otázka č. 12: Jak hodnotíte vztahy s vedením pobočky?

Tabulka 11: Odpovědi na otázku č. 12 („A“)

Graf 7: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 12 („A“)



Odpověď	Počet zaměstnanců
Velmi dobré	0
Dobré	4
Neutrální	1
Špatné	0
Velmi špatné	0
Celkem	5

Zdroj: vlastní

Zdroj: vlastní

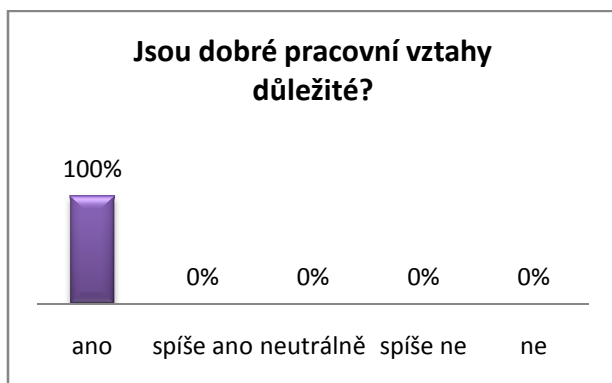
Interpretace:

Ve dvanácté otázce jsem se zaměstnanců ptala, jak hodnotí vztahy s vedením pobočky. Většina zaměstnanců, a to 4, hodnotí vztahy jako DOBRÉ, a jeden zaměstnanec jako NEUTRÁLNÍ. Z odpovědí je tedy zřejmé, že vztahy s vedením pobočky jsou pro 80% zaměstnance dobré a pouze 20% je považuje za neutrální. Jelikož vztahy s vedením občas bývají špatné, je dobře, že zde je zaměstnanci považují za dobré. Určitě to souvisí s tím, že jsou s vedením v denním kontaktu a že mají malý kolektiv.

Otázka č. 13: Jsou pro Vás dobré pracovní vztahy důležité?

Tabulka 12: Odpovědi na otázku č. 13 („A“)

Graf 8: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 13 („A“)



Odpověď	Počet zaměstnanců
Ano	5
Spíše ano	0
Neutrálně	0
Spíše ne	0
Ne	0
Celkem	5

Zdroj: vlastní

Zdroj: vlastní

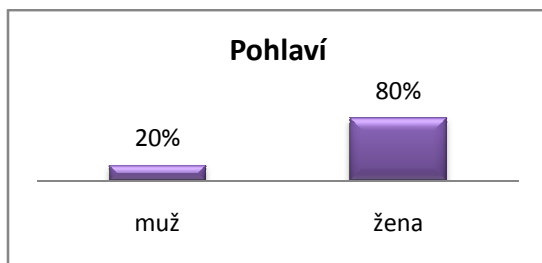
Interpretace:

V otázce číslo třináct jsem se zaměstnanců ptala, zda považují dobré pracovní vztahy za důležité. Odpověď na tuto otázku byla jednoznačná. Všichni zaměstnanci označili dobré pracovní vztahy za důležité, když všichni označili odpověď ANO. Tato odpověď souvisí s odpovědí na otázku číslo 11 a také 12. Pracovní vztahy by měly být dobré, zvláště v malém kolektivu, a je dobře, že všichni zaměstnanci si to uvědomují a označili tak odpověď ano.

Otázka č. 14: Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka 13: Odpovědi na otázku č. 14 („A“)

Graf 9: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 14 („A“)



Odpověď	Počet zaměstnanců
Muž	1
Žena	4
Celkem	5

Zdroj: vlastní

Zdroj: vlastní

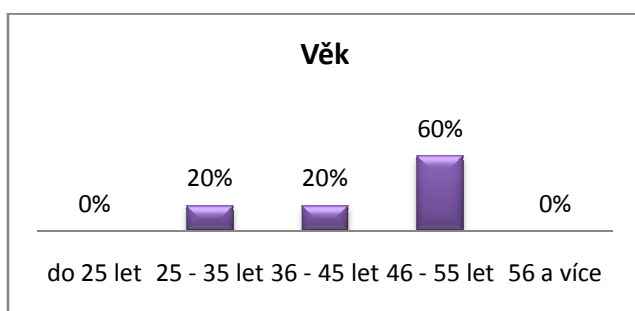
Interpretace:

V otázce číslo 14 jsem se ptala na pohlaví zaměstnanců. Ve firmě pracují 4 ženy a 1 muž. Jde tedy z 80% o ženský kolektiv. Myslím, že je dobře, že i muži mají zde své hodnocení, jelikož ryze ženské kolektivy nebývají úplně nejlepší.

Otázka č. 15: Jaký je Váš věk?

Tabulka 14: Odpovědi na otázku č. 15 („A“)

Graf 10: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 15 („A“)



Odpověď	Počet zaměstnanců
Do 25 let	0
26 – 35 let	1
36 – 45 let	1
46 – 55 let	3
56 let a více	0
Celkem	5

Zdroj: vlastní

Zdroj: vlastní

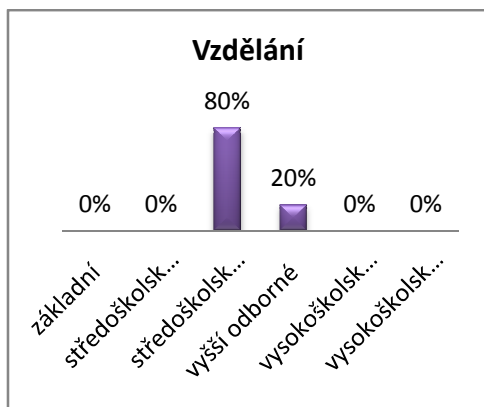
Interpretace:

V otázce číslo patnáct jsem se ptala na věk zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců, a to 3, jsou ve věkovém rozpětí od 46 do 55 let. 1 zaměstnanec je v rozmezí 26 až 35 let a jeden je ve věku 36 až 45 let. Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci jsou ve středním věku a nemají mezi sebou veliké věkové rozdíly, což je určitě pro jejich komunikace mezi sebou dobré.

Otázka č. 16: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka 15: Odpovědi na otázku č. 16 („A“)

Graf 11: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 16 („A“)



Odpověď	Počet zaměstnanců
Základní	0
Středoškolské bez maturity	0
Středoškolské s maturitou	4
Vyšší odborné	1
Vysokoškolské bakalářské	0
Vysokoškolské magisterské	0
Celkem	5

Zdroj: vlastní

Zdroj: vlastní

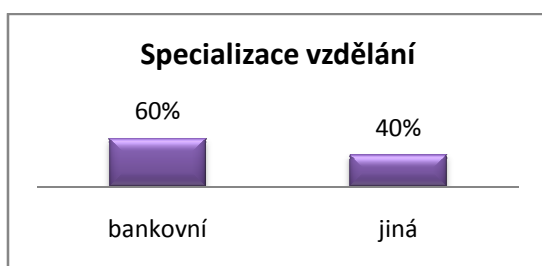
Interpretace:

V otázce číslo šestnáct jsem se ptala na nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců. Základní, středoškolské bez maturity, vysokoškolské bakalářské a vysokoškolské magisterské nemá žádný ze zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců, a to 4, mají středoškolské s maturitou a 1 zaměstnanec má vyšší odborné vzdělání.

Otázka č. 17: Jaká je specializace Vašeho vzdělání?

Tabulka 16: Odpovědi na otázku č. 17 („A“)

Graf 12: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 17 („A“)



Odpověď	Počet zaměstnanců
Bankovní	3
Jiná	2
Celkem	5

Zdroj: vlastní

Zdroj: vlastní

Interpretace:

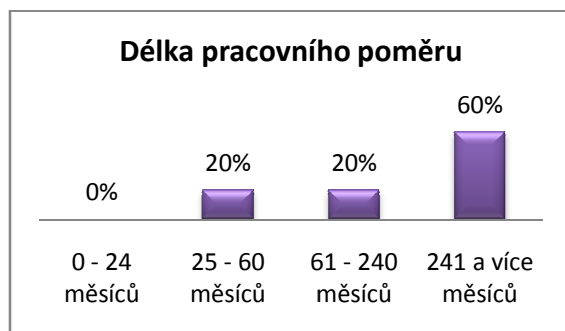
V otázce číslo sedmnáct byla zjišťována specializace vzdělání. Na výběr byly možnosti bankovní a jiná. 3 zaměstnanci mají bankovní specializaci a 2 mají specializaci jinou.

Tedy více než polovina má bankovní specializaci a menší polovina má specializaci jinou. Odpovědi jsou ovšem vyrovnané.

Otázka č. 18: Jaká je délka pracovního poměru v současném zaměstnání?

Tabulka 17: Odpovědi na otázku č. 18 („A“)

Graf 13: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 18 („A“)



Odpověď	Počet zaměstnanců
0 – 24 měsíců	0
25 – 60 měsíců	1
61 – 240 měsíců	1
241 a více měsíců	3
Celkem	5

Zdroj: vlastní

Zdroj: vlastní

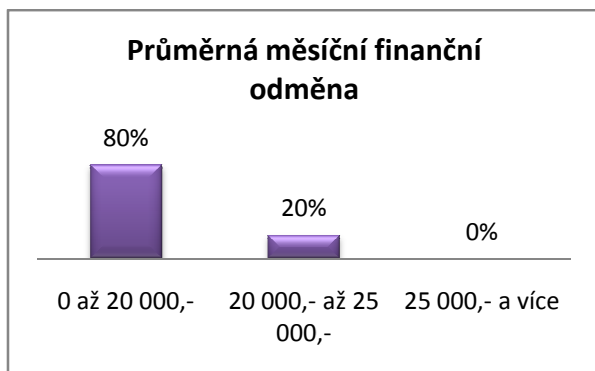
Interpretace:

V otázce číslo osmnáct jsem se ptala na délku pracovního poměru v současném zaměstnání. Méně než 24 měsíců zde nepracuje ani jeden zaměstnanec. 1 zaměstnanec zde pracuje 25 až 60 měsíců, a shodně také jeden zaměstnanec 61 až 240 měsíců. Nejvíce zaměstnanců, a to 3, zde pracují déle než 241 měsíců. Je tedy zřejmé, že v tomto složení pracovní kolektiv funguje docela dlouho a už se určitě dobře znají.

Otázka č. 19: Jak se průměrně pohybuje Vaše měsíční finanční odměna?

Tabulka 18: Odpovědi na otázku č. 19 („A“)

Graf 14: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 19 („A“)



Odpověď	Počet zaměstnanců
0 až 20 000,-	4
20 000,- až 25 000,-	1
25 000,- a více	0
Celkem	5

Zdroj: vlastní

Zdroj: vlastní

Interpretace:

V otázce číslo devatenáct jsem zjišťovala průměrnou finanční odměnu zaměstnanců. Nejvíce z nich, a to 4, odpověděli, že se jejich průměrná měsíční odměna pohybuje do 20 000,-. Jeden zaměstnanec odpověděl, že je v intervalu od 20 000,- do 25 000,-. Průměrná měsíční mzda v bankovním sektoru činila podle ISPV za 3. čtvrtletí roku 2013 22 276,-, a z toho plyne, že 4 zaměstnanci mají podprůměrnou mzdu a pouze jeden zaměstnanec má mzdu průměrnou.

4.1.4 Vyhodnocení rozhovoru s vedoucím pobočky

Aby pohled nebyl pouze ze strany zaměstnanců, oslovila jsem jejich vedoucího a problematika byla řešena formou rozhovoru. Otázek v rozhovoru bylo třináct a byly konstruovány na základě dotazníkových otázek, aby bylo možno odpovědi porovnat. Odpovědi vedoucího byly při rozhovoru zapisovány.

Otázka č. 1: Jak si myslíte, že zaměstnanci seřadili podle důležitosti motivy konání práce, kde 1 znamená nejdůležitější?

Odpověď: Myslím si, že pořadí motivů bylo mzda (plat), udržet si životní úroveň, dobré vztahy se spolupracovníky, seberealizace a uspokojení z práce.

V této otázce bylo pořadí motivů konání práce z pohledu zaměstnanců i vedoucího srovnatelné. V jednom motivu se obě strany shodly a v ostatních došlo pouze k prohození motivů o jedno místo. Obě strany se shodly, že nejdůležitějším motivem konání práce je mzda. Uprostřed tabulky byly shodně zařazeny motivy dobré pracovní podmínky a udržet si životní úroveň. Na konec tabulky byly shodně zařazeny motivy uspokojení z práce a seberealizace.

Otázka č. 2: Jak si myslíte, že zaměstnanci hodnotí hmotnou motivaci na stupnici od 1 do 10, kde 1 znamená nejvýznamnější? Jako příklady hmotné motivace jsou uvedeny mzda (plat), podíl na hospodářském výsledku, dobrovolné podnikové dávky (poskytování výhodných půjček, služební automobil, slevy při nákupu firemních produktů a další různé příspěvky jako např. příspěvek na dovolenou, na dopravné atd.)

Odpověď: Myslím si, že nejčastěji označili číslo 1 a to hlavně měli na mysli mzdu.

V této otázce došlo ke shodě odpovědí vedoucího i zaměstnanců. Vedoucí a 60% zaměstnanců totiž hmotnou motivaci považuje za velmi důležitou. Dále 40% zaměstnanců označilo číslo 2, takže je pro ně také důležitá. Dalo by se tedy říci, že zde došlo ke sto-procentní shodě, kdy obě strany hmotnou motivaci považují za důležitou až hodně důležitou.

Otázka č. 3: Jak si myslíte, že zaměstnanci hodnotí nehmotnou motivaci na stupnici od 1 do 10, kde 1 znamená nejvýznamnější? Jako příklady nehmotné motivace jsou uvedeny pochvala, dobré vztahy na pracovišti i s vedením, míra stresu na pracovišti, možnost zvýšení si kvalifikace, projevování důvěry atd.

Odpověď: Myslím si, že nehmotnou motivaci hodnotí číslem 3. A nejvíc je pro ně důležitá pochvala, dobré vztahy a míra stresu.

V této otázce se vedoucí se zaměstnanci neshodli. Nehmotnou motivaci totiž 80% zaměstnanců považuje za hodně důležitou, když označili číslo 1, a 20% zaměstnanců, kteří označili číslo 2, za důležitou. Názor vedoucího je, že nehmotná motivace bude hodnocena číslem 3. Je tedy zřejmé, že vedoucí významnost nehmotné motivace podceňuje a naopak zaměstnanci jí považují za důležitou.

Otázka č. 4: Jak si myslíte, že se zaměstnanci cítí být ze strany firmy motivováni? Možnosti jsou velmi dobře, dobře, špatně a velmi špatně.

Odpověď: Nejčastěji zvolili buď dobře, nebo špatně, je to hodně individuální. Plat zde špatný není, ale úplně výborné to tu také není.

V této otázce došlo ke shodě odpovědí. 80% zaměstnanců se cítí být ze strany firmy motivováno dobře a 20% zaměstnanců dobře. Vedoucí si myslí, že se zaměstnanci cítí být motivováni buď dobře, nebo špatně, a shoduje se tak se zaměstnanci. Vedoucí svou odpovědí také naznačuje, že firma má v oblasti motivace zaměstnanců mezery. Je dobré, že si to uvědomuje.

Otázka č. 5: Co si myslíte, že zaměstnancům v současné době chybí v motivaci ze strany firmy? Tato otázka byla otevřená a zaměstnanci sem mohli napsat svůj názor. Které odpovědi se zde podle Vás mohli objevit?

Odpověď: Myslím si, že jim nejvíce chybí reálnost plánů. Plány jsou totiž hodně vysoké a je velmi těžké je splnit. Plán se vytváří na určitou pobočku, a pokud se dostanou nad určitou hranici, tak mají výhody a naopak. Je zde také velký tlak na plnění plánu.

V této odpovědi se vedoucí shodl s minimálně jedním zaměstnancem, který také uvedl, že mu chybí reálnost plánů.

Otázka č. 6: Co si myslíte, že by zaměstnanci změnili v motivaci ze strany firmy? Tato otázka byla opět otevřená, tak co myslíte, že sem zaměstnanci mohli napsat?

Odpověď: Myslím si, že asi všichni by chtěli větší plat. Průměr v bankovním sektoru je sice vysoký, ale je velmi zavádějící – existují zde velké rozdíly.

V této odpovědi se vedoucí se zaměstnanci opět shoduje. V odpovědích zaměstnanců se totiž objevili odpovědi týkající se zvýšení platu.

Otázka č. 7: Co myslíte, že by zaměstnanec konkrétně motivovalo ke zvýšení pracovního výkonu? Jedná se o poslední otevřenou otázku. Co si myslíte, že sem mohli napsat?

Odpověď: (Nejdříve váhal, ale pak řekl) Víte co, kdyby věděli, že jsou schopni dosáhnout plánu, tak by byli více motivovaní. Jenže oni dopředu vědí, že splnění plánu je nereálné, tak je to spíš deprivuje a nejsou tak výkonné. Dá se říci, že ztratí veškerou sílu a chuť. Takže plány se musí sestavovat reálně.

V této otázce se vedoucí shoduje se zaměstnanci pouze částečně. Odpověď související s reálností plánu se sice v odpovědích zaměstnanců neobjevila, ale zaměstnanci sem psali odpovědi týkající se zvýšení mzdy a více volna.

Otázka č. 8: Myslíte si, že zaměstnanci zvýší svoje pracovní nasazení, pokud mají vidinu zvýšení mzdy, či prémie? Zaměstnanci měli na výběr z možností ano, spíše ano, spíše ne, ne. Která odpověď si myslíte, že převládala?

Odpověď: Tato otázka je podle mě úzce spojena s otázkou číslo 7. Vždy je nějaký bonus, ale nikdo nemůže dosáhnout na 100% bonusy, což souvisí s nereálným plánem. Mám zkušenost i z jiných konkurenčních bank. Zde mají např. tzv. KO kritéria – to znamená, že když nesplní aspoň 80% z kritéria, tak nemají vůbec nic navíc a těch kritérií bývá kolem 50-ti. Myslím tedy, že nejčastější odpověď byla spíše ano.

V této otázce dochází k částečné shodě. Vedoucí si myslí, že většina zaměstnanců odpověděla „spíše ano“, tedy že své pracovní úsilí zvýší, ale ne ve všech případech. Touto odpovědí se tak shoduje se 60% zaměstnanců. 20% zaměstnanců odpovědělo „ano“. Jeden zaměstnanec však odpověděl „spíše ne“ a je tedy zřejmé, že hmotná motivace na něj nepůsobí tak, jak by měla, nebo preferuje spíše nehmotnou motivaci.

Otázka č. 9: Myslíte, že by zaměstnanci změnili své zaměstnání kvůli výši mzdy? Zaměstnanci mohli označit odpovědi ano, spíše ano, spíše ne a ne. Která odpověď myslíte, že převládala?

Odpověď: Myslím, že převládala spíše ano. U nás je dle mého názoru funkční tým, a aby měli větší peníze, museli by dojíždět např. do Českých Budějovic. Nebo by zde musela vzniknout nová banka. Nejsou zde příležitosti.

V této otázce došlo opět k částečné shodě. Vedoucí tvrdí, že většina zaměstnanců své zaměstnání kvůli výši mzdy spíše změní. Má pravdu, jelikož 60% opravdu odpovědělo „spíše ano“. Ovšem relativně vysoké procento zaměstnanců, a to 40%, odpovědělo „spíše ne“, což nejspíše souvisí s nedostatkem příležitostí. Vedoucí by ovšem měl popřemýšlet o jiných důvodech odchodu z práce, než jsou ty finanční.

Otázka č. 10: Zaměstnanci měli podle důležitosti ohodnotit motivační faktory, které by mohly přimět ke zvýšení jejich pracovního nasazení. Faktory byly hodnoceny jednotlivě na stupnici 1 – 10, kde 1 znamenalo nejdůležitější a 10 nedůležité. Jak si myslíte, že zaměstnanci jednotlivé faktory ohodnotili? Vyberte si pro Vaše hodnocení 5 faktorů.

Faktory byly uvedeny zvýšení mzdy, příplatek za práci přesčas, pracovní postup (povýšení), zvýšení odpovědnosti, pochvala a povzbuzení, pracovní doba a režim práce, příspěvek na stravu, příspěvek na dopravu, příspěvek na dovolenou, více dovolené, školení či odborné kurzy, penzijní připojištění, životní pojištění, atmosféra v pracovním kolektivu a rekreace ve firemním zařízení.

Odpověď: Takže první faktor zvýšení mzdy bude hodnocen někde okolo 1 až 3, protože peníze jsou dnes hodně důležité. Další faktor a to zvýšení odpovědnosti bude hodnocen spíše 8 až 9, protože to není až tak běžné, maximálně někdo dostane schvalovací pravomoc, ale je to tak 1 až 2 krát za rok. Další faktor je pracovní doba, režim práce, který se bude pohybovat někde kolem 2 až 3, protože máme přestávku na oběd a to je velké plus. Ale kdyby nás v kolektivu bylo více, tak ji určitě nemáme. Předposledním faktorem bude rekreace ve firemním zařízení, což bude hodnoceno asi 10. U nás to nemáme, i když dříve jsme to měli. A jako poslední faktor uvedu pochvalu a povzbuzení, které bude hodnoceno kolem 3. Myslím, že je to pro lidi důležité.

V této otázce se vedoucí se zaměstnanci shoduje v polovině odpovědí a nebo jsou zde malé rozdíly. Po porovnání odpovědí je zřejmé, že obě strany na situaci nahlíží velmi podobně, a to je hlavní.

Zvýšení mzdy zaměstnanci hodnotili číslem 1,8 a vedoucí v rozmezí 1 a 3, takže se dá říct, že se shodují. Zvýšení odpovědnosti zaměstnanci hodnotili číslem 6,6 a vedoucí v rozmezí 8 a 9. Odpovědi jsou společné v tom, že obě strany tento faktor řadí do druhé poloviny tabulky. V hodnocení pracovní doby se zaměstnanci i vedoucí shodli. Vedoucí faktor hodnotí mezi čísly 2 a 3, a zaměstnanci průměrně číslem 2,6. Předposlední faktor, rekreaci ve firemním zařízení, zaměstnanci hodnotí číslem 6,4 a vedoucí dokonce číslem 10. Zde dochází již ke značnému rozdílu v hodnocení. Je to nejspíš pro to, že jejich pobočka rekreaci nenabízí, ale zaměstnanci by si ji možná přáli. A hodnocení posledního faktoru, pochvaly, je podobné, dalo by se říci podobné, a dochází zde ke shodě. Zaměstnanci ji hodnotí číslem 2 a vedoucí číslem 3.

Otázka č. 11: Jak myslíte, že zaměstnanci hodnotí pracovní vztahy s kolegy? Zaměstnanci vybírali z odpovědí velmi dobré, dobré, neutrální, velmi špatné a špatné. Která odpověď podle Vás převládala?

Odpověď:

Odpověď na tuto otázku bude buď velmi dobré, nebo dobré. Myslím si, že máme funkční tým. V tomto složení zde fungujeme asi 2 a půl roku. A navíc při hodnocení já i mí nadřízení koukáme spíše na týmové výsledky než na výsledky individuální.

V této otázce se odpovědi zaměstnanců i vedoucího shodují. Vedoucí a 80% zaměstnanců pracovní vztahy s kolegy hodnotí jako „velmi dobré“. Pouze 20% zaměstnanců je hodnotí jako „dobré“, což ovšem vedoucí při své odpovědi předpokládat. Dalo by se říci, že zde dochází ke 100% shodě v odpovědích. Je tedy zřejmé, že pracovní vztahy jsou zde dobré a vedoucí to vnímá.

Otázka č. 12: Jak myslíte, že zaměstnanci hodnotí vztahy s vedením pobočky? Tedy s Vámi? Vybírali opět z možností velmi dobré, dobré, neutrální, velmi špatné a špatné. Která odpověď podle Vás převládala?

Odpověď: Myslím si, že převládala odpověď dobré. Možná odpověděli, že velmi dobré, je to těžké soudit. Myslím si, že jsem na ně hodný a umíme řešit konflikty a problémy. Klidně bych si vlastně dal velmi dobré, ale jsem přirozeně skromný (smích).

V této otázce dochází opět ke shodě. Vedoucí a 80% zaměstnanců totiž vztahy s vedením pobočky považují za „dobré“. Ovšem pozor, 20% zaměstnanců je považuje za neutrální. Z této odpovědi není jasné, zda se přiklání na pozitivní či na negativní stranu. Celkově jsou odpovědi na tuto otázku určitě dobrou informací pro vedoucího.

Otázka č. 13: Myslíte si, že jsou pro zaměstnance dobré pracovní vztahy důležité? Mohli odpovědět ano, spíše ano, spíše ne a ne. Kterou odpověď podle Vás nejčastěji zvolili?

Odpověď: Asi převládala spíše ano. Pracovní vztahy musí být dobré. Člověk zde stráví spoustu času a musí zde panovat tzv. pracovní pohoda, jinak by zde člověk nevydržel.

V poslední otázce se zaměstnanci a vedoucí neshodují. Vedoucí si myslí, že nejčastější odpověď byla „spíše ano“, jenže tuto možnost nezvolil ani jeden zaměstnanec. Všichni zaměstnanci totiž zvolili možnost „ano“. Je tedy zřejmé, že jsou pro zaměstnance dobré pracovní vztahy hodně důležité. Vedoucí ovšem svou odpovědí nebyl daleko, jen si nemyslel, že by pro ně mohly být až tak moc důležité.

4.2 Pobočka „B“

4.2.1 Charakteristika pobočky

Tato kapitola se týká druhé pobočky, kterou označuji jako pobočku „B“. Krátce představím historii, její činnost, organizační strukturu, systém odměňování, benefity a uvedu základní informace o vedoucím pobočky.

Bankovní společnost, pod kterou pobočka „B“ spadá, funguje od roku 1992. Samotná pobočka „B“ funguje od roku 1995. Na této pobočce pracuje pět zaměstnanců a 1 vedoucí.

Nabízí služby pro soukromé osoby, podnikatele i firmy. Služby, které nabízí, jsou vedení účtů, poskytování úvěrů, spoření, pojištění, investování a poradenství.

Zaměstnanci mají základní plat, jehož výše je podle délky pracovního poměru a praxe. Dále dostávají čtvrtletní bonus, který se odvíjí od plnění individuálních i oblastních plánů. Firma dále nabízí benefity s jsou to týden dovolené navíc, stravenky, nadstandardní zdravotní péče, týden pro otce (po narození dítěte), příspěvek na péči o dítě (1 až 5 let), zvýhodněné vedení bankovních produktů, zdravotní volno, odměna za pracovní výročí, příspěvek na životní a penzijní pojištění, příspěvek do caffeterie (ročně 6000,-).

Vedoucí pobočky je žena, které je 42 let. Má vysokoškolské magisterské vzdělání ekonomického směru. V bankovním sektoru pracuje 14 let, z toho 8 let na této pobočce. Na pozici vedoucí se dostala postupně, kdy nejdříve pracovala na nižších pozicích a postupně povýšila na vedoucí pobočky.

4.2.2 Pozorování

Na pobočce „B“ jsem, stejně jako na pobočce „A“, strávila půl dne a pozorovala jsem. Zaměřila jsem se na komunikaci mezi pracovníky a také na komunikaci mezi pracovníky a klienty. Dále jsem se snažila zaměřit na neverbální projevy pracovníků.

Na pobočku jsem dorazila asi pět minut před otevřením po polední pauze. Pracovnice pobočku odemkla o chvíli dříve, a když jsem vešla dovnitř, viděla jsem samé milé tváře, které se těší, až přijde klient a budou s ním moci komunikovat. Klient dorazil a pracovnice ho přizvala ke svému stolku a začala s ním řešit jeho problém. Vše bylo vyřešeno poměrně rychle a klient odcházel spokojen.

Ovšem komunikace mezi samotnými pracovníky se mi zdála být trochu odměřená. Pracovníci si mezi sebou moc často nepovídali a když už spolu mluvili, tak řešili pracovní problémy, a nebo také plány na další dny. Ve volném čase pracovníci vyplňovali výkazy a připravovali si prospekty. To si myslím, že není moc dobré, protože komunikace je velmi důležitá a utváří dobrou pracovní atmosféru.

Celkově pozorování na pobočce „B“ hodnotím spíše kladně, ovšem jsou zde i negativní aspekty. Například komunikace mezi pracovníky není moc dobrá. A také negativně hodnotím to, že chvíli před koncem pracovní doby už většina pracovníků pracovat nechtěla a z jejich výrazů bylo vidět, že už jsou duchem někde jinde.

4.2.3 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření se týkalo všech pěti zaměstnanců. Na základě dotazníku (Příloha č. 1) jsem zaměstnancům položila 19 otázek, které by měly vystihnout pohled zaměstnanců na motivaci na pobočce. Dále jsem chtěla zjistit, co by zaměstnanci ohledně motivace chtěli vylepšit, co jim chybí a naopak co by zrušili, případně omezili.

Dotazníky byly vytisknuty a rozdány zaměstnancům pobočky. Byly vyplňovány anonymně.

Otázky a jejich vyhodnocení

Otázka číslo 1: Seřad'te prosím následující motivy konání práce podle důležitosti.

V otázce číslo jedna byl zjišťován hlavní motiv konání práce, tedy velmi zjednodušeně proč zaměstnanci do práce chodí. Bylo vybráno pět motivu, které zaměstnanci měli seřadit podle důležitosti na stupnici od 1 do 5, kde 1 znamenala nejdůležitější. Odpovědi na tuto otázku jsou zaznamenány v tabulce.

Tabulka 19: Odpovědi na otázku č. 1 („B“)

Motiv	1	2	3	4	5	celkem
Mzda, plat	3	1	1	0	0	5
Seberealizace	1	0	0	2	2	5
Udržet si životní úroveň	1	2	1	0	1	5
Uspokojení z práce	0	0	0	3	2	5
Dobré pracovní podmínky	0	2	3	0	0	5

Zdroj: vlastní

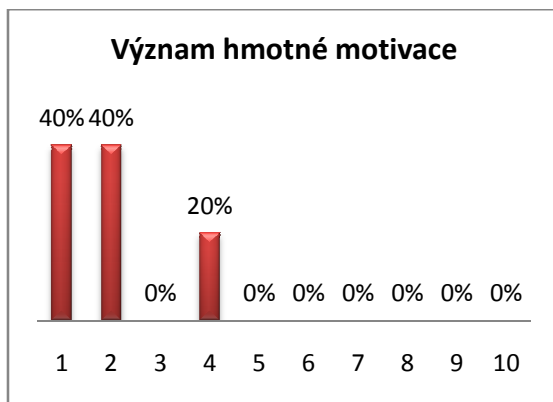
Interpretace:

Na prvním místě se umístila mzda (plat), kterou jako nejdůležitější motiv konání práce označili 3 zaměstnanci. Na druhém místě se umístily dva motivy, které shodně označili dva lidé, a to motivy „udržet si životní úroveň“ a „dobré pracovní podmínky“. Na třetím místě jsou opět „dobré pracovní podmínky“, které jako třetí nejdůležitější motiv označili 3 zaměstnanci. Na čtvrtém místě je „uspokojení z práce“, které takto označili 4 zaměstnanci. A na posledním místě jsou opět dva motivy, které shodně získali 2 označení, a to motivy „seberealizace“ a „uspokojení z práce“. Z odpovědí je zřejmé, že většina pracovníků za hlavní motiv konání této práce považuje mzdu, což není překvapivá odpověď. Naopak na druhém konci tabulky se objevili motivy seberealizace a uspokojení z práce. Je tedy zřejmé, že zaměstnanci práci neuspokojuje a také necítí možnost seberealizace.

Otázka č. 2: Ohodnoťte jak je pro Vás významná hmotná motivace na stupnici od 1 do 10, kde 1 znamená nejvýznamnější.

Tabulka 20: Odpovědi na otázku č. 2 („B“)

Graf 15: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 2 („B“)



1-10	Počet zaměstnanců
1	2
2	2
3	0
4	1
5	0
6	0
7	0
8	0
9	0
10	0

Zdroj: vlastní

Zdroj: vlastní

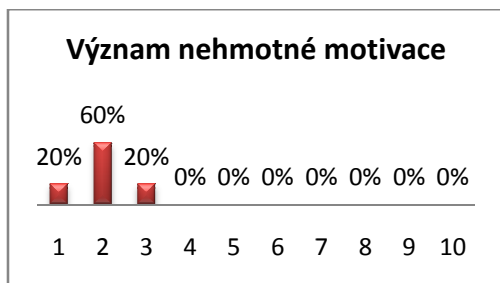
Interpretace:

V otázce číslo dva měli respondenti ohodnotit, jak je pro ně významná hmotná motivace na stupnici od 1 do 10. Jako příklady hmotné motivace byly uvedeny mzda (plat), podíl na hospodářském výsledku, dobrovolné podnikové dávky (poskytování výhodných půjček, slevy při nákupu firemních produktů a další příspěvky jako např. příspěvek na dovolenou a dopravné). Dva zaměstnanci označili číslo 1, číslo 2 označili také dva zaměstnanci a číslo 4 označil jeden zaměstnanec. Ostatní možnosti, tj. číslo 3 a 5 až 10, neoznačil žádný zaměstnanec. Znamená to tedy, že pro všechny zaměstnance je hmotná motivace důležitá a pro čtyři lidi je dokonce velmi důležitá. Pouze 1 zaměstnanec se svou odpovědí 4 přiblížil středu, takže je možné, že je mu to jedno.

Otázka č. 3: Ohodnoťte jak je pro Vás významná nehmotná motivace na stupnici od 1 do 10, kde 1 znamená nejvýznamnější.

Tabulka 21: Odpovědi na otázku č. 3 („B“)

Graf 16: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 3 („B“)



1-10	Počet zaměstnanců
1	1
2	3
3	1
4	0
5	0
6	0
7	0
8	0
9	0
10	0

Zdroj: vlastní

Zdroj: vlastní

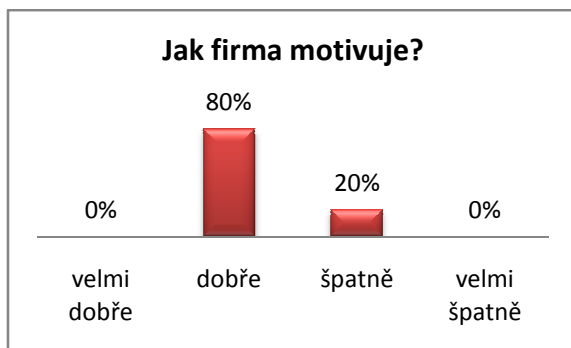
Interpretace:

V otázce číslo tři měli respondenti naopak hodnotit, jak je pro ně významná nehmotná motivace na stupnici od 1 do 10. Jako příklady nehmotné motivace byly uvedeny pochvala, dobré vztahy na pracovišti i s vedením, míra stresu na pracovišti, možnost zvýšení si kvalifikace a projevování důvěry. Nejvíce zaměstnanců, a to tři, označili číslo 2, jeden zaměstnanec označil možnost 1 a shodně také jeden zaměstnanec číslo 3. Žádný zaměstnanec neoznačil možnosti 4 až 10. Z odpovědí je tedy vidět, že pro zaměstnance je nehmotná motivace velmi důležitá. Odpovědi se totiž pohybovali mezi možnostmi 1 až 3.

Otázka č. 4: Jak Vás firma motivuje? Jak se cítíte být ze strany firmy motivováni?

Tabulka 22: Odpovědi na otázku č. 4 („B“)

Graf 17: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 4 („B“)



Odpověď	Počet zaměstnanců
Velmi dobře	0
Dobře	4
Špatně	1
Velmi špatně	0
celkem	5

Zdroj: vlastní

Zdroj: vlastní

Interpretace:

V otázce číslo čtyři jsem se zaměstnanců ptala, jak je firma motivuje, resp. jak se cítí být ze strany firmy motivováni. 4 zaměstnanci odpověděli DOBŘE a 1 zaměstnanec odpověděl ŠPATNĚ. Z výsledku je vidět, že většina, a to 80%, zaměstnanců se cítí být motivována dobře a pouze 1, tj. 20%, zaměstnanec se cítí být motivován špatně. Vzhledem k tomu, že žádný zaměstnanec neoznačil odpověď „velmi dobře“, můžeme usoudit, že firma má v motivaci svých zaměstnanců mezery.

Otázka č. 5: Co Vám v současné době chybí v motivaci ze strany firmy?

Otázka číslo 5 byla otevřená a zaměstnanci sem napsali následující odpovědi:

- uznání dobře vykonané práce
- lepší rozvržení pracovní doby
- více osobního volna
- klid a práce bez tlaku a stresu

Interpretace:

V první otevřené otázce, v otázce číslo 5, jsem se zaměstnanců ptala, co jim v současné době chybí v motivaci ze strany firmy. Na tuto otázku jsem dostala 4 odpovědi, jeden zaměstnanec neodpověděl vůbec. Tyto čtyři odpovědi byly spíše různorodé, ovšem objevili se zde dvě podobné odpovědi, které souvisejí s volnem a pracovní dobou. Další

odpovědí bylo, že zaměstnancům chybí v práci klid a cítí stres, což není dobrá zpráva. Poslední odpovědí bylo uznání dobře vykonané práce, což může značit, že se zaměstnanec cítí být podhodnocen.

Otázka č. 6: Co byste změnil v motivaci ze strany firmy?

Otázka číslo 6 byla otevřená a zaměstnanci sem napsali následující odpovědi:

- více spravedlnosti - nastavení stejných podmínek hodnocení pro stejné zařazení
- možnost volna
- klid a práce bez tlaku a stresu
- zbytečné pracovní výkony - omezení nebo zrušení
- omezit odpovědnost za všechno

Interpretace:

V pořadí druhé otevřené otázky se objevili výše uvedené odpovědi. V této otázce mi odpověděli všichni zaměstnanci. Odpovědi byli opět různorodé, ale objevila se tady odpověď „více volna“, což souvisí s odpovědí na otázku číslo 5. Zaměstnanci tedy v práci tráví více času, než by si sami představovali. Jeden zaměstnanec pocítuje ne-spravedlnost a přál by si nastavení stejných podmínek pro všechny. Další odpověď byla omezení či zrušení zbytečných pracovních úkonů.

Otázka č. 7: Co by Vás konkrétně motivovalo ke zvýšení pracovního výkonu?

Otázka číslo 7 byla otevřená a zaměstnanci sem napsali následující odpovědi:

- uznání a ocenění práce
- více osobního volna
- možnost volna
- klid k práci
- odbourání zbytečných činností

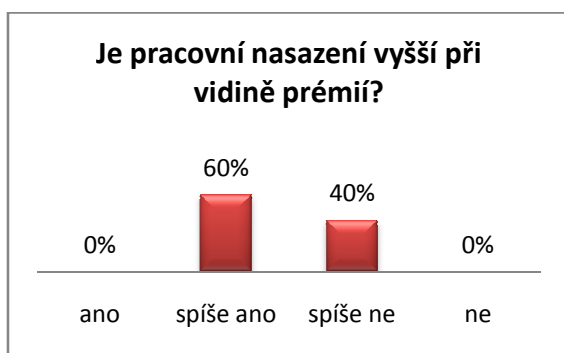
Interpretace:

V poslední otevřené otázce číslo sedm jsem se zaměstnanců ptala, co by je konkrétně motivovalo ke zvýšení pracovního výkonu. Nejčastější odpovědí opět bylo více osobního volna, ovšem ostatní odpovědi se již objevili v předchozích otevřených otázkách.

Otázka č. 8: Je Vaše pracovní nasazení vyšší pokud máte vidinu prémie (či zvýšení platu)?

Tabulka 23: Odpovědi na otázku č. 8 („B“)

Graf 18: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 8 („B“)



Odpověď	Počet zaměstnanců
Ano	0
Spíše ano	3
Spíše ne	2
ne	0
Celkem	5

Zdroj: vlastní

Zdroj: vlastní

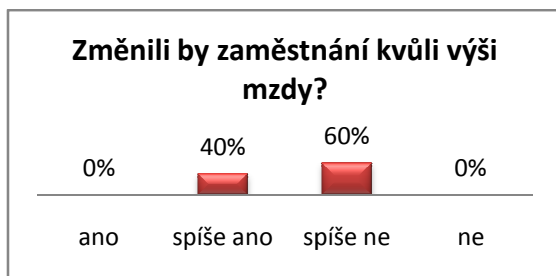
Interpretace:

V osmé otázce jsem se zaměstnanců zeptala, zda je jejich pracovní nasazení vyšší při vidině prémie, či zvýšení platu. Nejvíce zaměstnanců, a to 3, odpověděli SPÍŠE ANO, a 2 zaměstnanci odpověděli SPÍŠE NE. Odpovědi na tuto otázku jsou vyrovnané, i přesto, že odpověď SPÍŠE ANO označilo o 1 více zaměstnanců. Z odpovědí je tedy vidět, že většina, tj. 60% zaměstnanců své pracovní nasazení při vidině prémie zvýší. Dobré je, že ani jeden zaměstnanec neodpověděl rovnou ANO či NE, ale drželi se v rozmezí „spíše“.

Otázka č. 9: Změnil byste zaměstnání kvůli výši mzdy?

Tabulka 24: Odpovědi na otázku č. 9 („B“)

Graf 19: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 9 („B“)



Odpověď	Počet zaměstnanců
Ano	0
Spíše ano	2
Spíše ne	3
ne	0
Celkem	5

Zdroj: vlastní

Zdroj: vlastní

Interpretace:

V deváté otázce jsem se ptala, zda by zaměstnanci změnilo zaměstnání kvůli výši mzdy. Nejvíce zaměstnanců, a to 3, označilo SPÍŠE NE, a 2 zaměstnanci odpověděli SPÍŠE ANO. Odpověď ANO a NE neoznačil žádný ze zaměstnanců. Je tedy zřejmé, že si zaměstnanci nejsou jisti, protože se pohybovali v odpovědích s přívlastkem „spíše“. Určitě to souvisí s oblastí, kde se pobočka nachází, a kde není dostatek pracovních příležitostí.

Otázka č. 10: Ohodnoťte podle důležitosti následující jednotlivé faktory, které by mohly přimět ke zvýšení Vašeho pracovního nasazení.

V desáté otázce měli zaměstnanci hodnotit podle důležitosti jednotlivé faktory. Faktorů bylo vybráno 15. Každý motiv měli zaměstnanci hodnotit jednotlivě a to na stupnici od 1 do 10. Výsledky jsou vidět v tabulce.

Tabulka 25: Odpovědi na otázku č. 10 („B“)

Faktor	Celkové hodnocení	Průměrné hodnocení	Pořadí
Zvýšení mzdy	10	2	2
Příplatek za práci přesčas	10	2	2
Povýšení	27	5,4	8
Zvýšení odpovědnosti	28	5,6	9
Pochvala	14	2,8	4
Pracovní doba	9	1,8	1
Příspěvek na stravu	16	3,2	6
Příspěvek na dopravu	36	7,2	11
Příspěvek na dovolenou	17	3,4	7
Více dovolené	11	2,2	3
Školení	33	6,6	10
Penzijní připojištění	14	2,8	4
Životní pojištění	15	3	5
Atmosféra v pracovním kolektivu	9	1,8	1
Rekreace ve firemním zařízení	37	7,4	12

Zdroj: vlastní

Interpretace:

Pořadí motivačních faktorů, které by měli přimět ke zvýšení pracovního nasazení, určili zaměstnanci takto:

1. atmosféra v pracovním kolektivu a pracovní doba
2. zvýšení mzdy a příplatek za práci přesčas
3. více dovolené
4. pochvala a penzijní připojištění
5. životní pojištění
6. příspěvek na stravu
7. příspěvek na dovolenou
8. povýšení
9. zvýšení odpovědnosti
10. školení
11. příspěvek na dopravu
12. rekreace ve firemním zařízení

Na prvním místě se umístily dva motivační faktory se shodným průměrným hodnocením 1,8, a byly to faktory atmosféra v pracovním kolektivu a pracovní doba. Na druhém místě byly opět dva faktory se shodným hodnocením 2, a to zvýšení mzdy a příplatek za

práci přesčas. Tyto dva faktory spolu úzce souvisí a týkají se peněz. Na třetím místě bylo více dovolené s hodnocením 2,2. Na čtvrtém místě s hodnocením 2,8 byly opět dva faktory a to pochvala a penzijní připojištění. Na pátém místě bylo životní pojištění s hodnocením 3. A na šestém místě příspěvek na stravu s hodnocením 3,2.

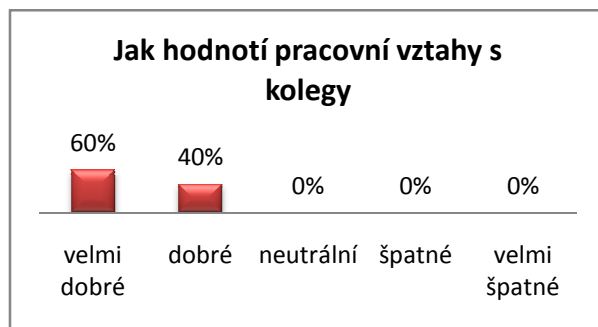
Druhá půlka tabulky začíná příspěvkem na dovolenou, který je se svým hodnocením 3,4 na sedmém místě. Na osmém místě je povýšení s hodnocením 5,4. Zvýšení odpovědnosti je s hodnocením 5,6 na devátém místě. Na desátém místě je školení s hodnocením 6,6. Na předposledním, jedenáctém místě, je příspěvek na dopravu s hodnocením 7,2. A na posledním, dvanáctém místě, je rekreace ve firemním zařízení s hodnocením 7,4.

Z odpovědí tedy vyplývá, že pro zaměstnance jsou nejdůležitější faktory atmosféra v pracovním kolektivu, pracovní doba, zvýšení mzdy, příplatek za práci přesčas a více dovolené. Naopak nejméně důležité jsou školení, příspěvek na dopravu a rekreace ve firemním zařízení.

Otázka č. 11: Jak hodnotíte pracovní vztahy s kolegy?

Tabulka 26: Odpovědi na otázku č. 11 („B“)

Graf 20: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 11 („B“)



Odpověď	Počet zaměstnanců
Velmi dobré	3
Dobré	2
Neutrální	0
špatné	0
Velmi špatné	0
Celkem	5

Zdroj: vlastní

Zdroj: vlastní

Interpretace:

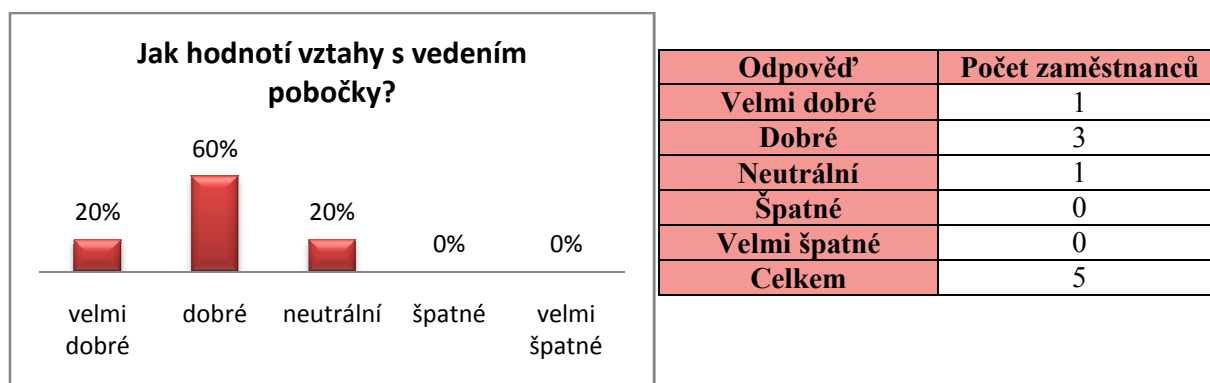
V jedenácté otázce jsem se zaměstnanců ptala, jak hodnotí pracovní vztahy s kolegy. Nejvíce zaměstnanců, a to 3, označili pracovní vztahy s kolegy jako VELMI DOBRÉ. Dva zaměstnanci odpověděli DOBRÉ. Je tedy jasné, že všichni zaměstnanci hodnotí pracovní vztahy s kolegy kladně. Odpovědi NEUTRÁLNÍ, ŠPATNÉ A VELMI

ŠPATNÉ totiž neoznačil ani jeden zaměstnanec. Odpovědi jsou tedy pozitivní a určitě to souvisí s tím, že zaměstnanci pracují v malém kolektivu a v práci tráví hodně času. Dobré pracovní vztahy jsou tedy nezbytné.

Otázka č. 12: Jak hodnotíte vztahy s vedením pobočky?

Tabulka 27: Odpovědi na otázku č. 12 („B“)

Graf 21: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 12 („B“)



Zdroj: vlastní

Zdroj: vlastní

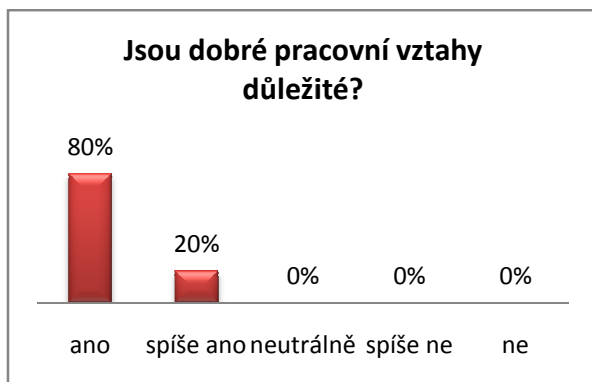
Interpretace:

Ve dvanácté otázce jsem zjišťovala, jak hodnotí vztahy s vedením pobočky. Většina zaměstnanců, a to 3, hodnotí vztahy jako DOBRÉ, jeden zaměstnanec je hodnotí jako VELMI DOBRÉ a jeden je hodnotí jako NEUTRÁLNÍ. Z odpovědí je vidět, že 80% zaměstnanců vztahy hodnotí kladně a pouze 1 zaměstnanec jako neutrální, což je také dobré, jelikož se hodnocení neobjevuje v negativní části možných odpovědí. Vztahy s vedením bývají různé a je dobře, že na této pobočce se zaměstnanci drží v kladné části tabulky.

Otázka č. 13: Jsou pro Vás dobré pracovní vztahy důležité?

Tabulka 28: Odpovědi na otázku č. 13 („B“)

Graf 22: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 13 („B“)



Odpověď	Počet zaměstnanců
Ano	4
Spíše ano	1
Neutrálně	0
Spíše ne	0
Ne	0
Celkem	5

Zdroj: vlastní

Zdroj: vlastní

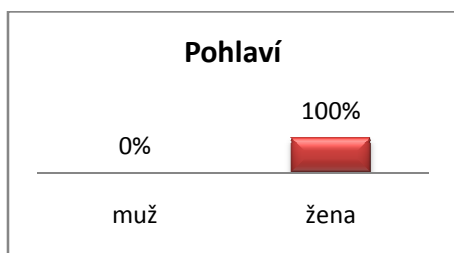
Interpretace:

V otázce číslo třináct jsem se zaměstnanců ptala, zda považují dobré pracovní vztahy za důležité. Odpověď na tuto otázku byla skoro jednoznačná. Čtyři zaměstnanci označili odpověď ANO, takže jsou pro ně dobré pracovní vztahy hodně důležité. Jeden zaměstnanec odpověděl SPÍŠE ANO. Z odpovědí je jasné, že pro všechny zaměstnance jsou dobré pracovní vztahy důležité, což souvisí opět s velikostí pobočky a s dobou trávení času v práci.

Otázka č. 14: Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka 29: Odpovědi na otázku č. 14 („B“)

Graf 23: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 14 („B“)



Odpověď	Počet zaměstnanců
Muž	0
Žena	5
Celkem	5

Zdroj: vlastní

Zdroj: vlastní

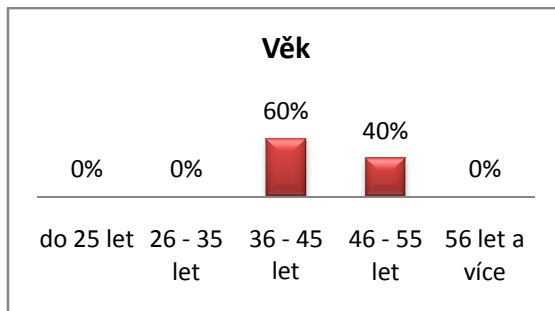
Interpretace:

V otázce číslo 14 jsem se ptala na pohlaví zaměstnanců. Odpověď zde byla jednoznačná. Na této pobočce pracuje 5 žen a žádný muž. Jde tedy ryze o ženský kolektiv.

Otázka č. 15: Jaký je Váš věk?

Tabulka 30: Odpovědi na otázku č. 15 („B“)

Graf 24: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 15 („B“)



Zdroj: vlastní

Odpověď	Počet zaměstnanců
Do 25 let	0
26 – 35 let	0
36 – 45 let	3
46 – 55 let	2
56 let a více	0
Celkem	5

Zdroj: vlastní

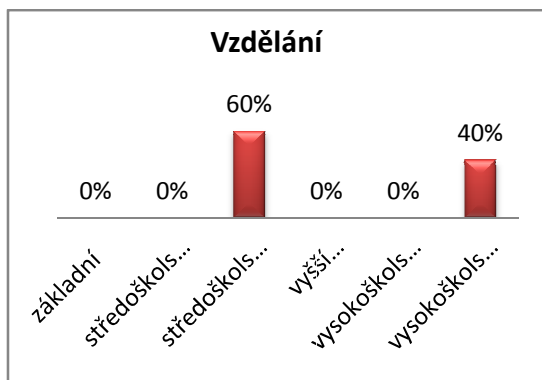
Interpretace:

V otázce číslo patnáct jsem se ptala na věk zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců, a to 3, jsou ve věkovém rozpětí od 36 do 45 let. A dva zaměstnanci se pohybují v rozpětí od 46 do 55 let. Zaměstnanci jsou tedy ve středním věku a jsou si tedy věkově velmi blízcí, a to určitě usnadňuje komunikaci v rámci pracovního kolektivu.

Otázka č. 16: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka 31: Odpovědi na otázku č. 16 („B“)

Graf 25: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 16 („B“)



Odpověď	Počet zaměstnanců
Základní	0
Středoškolské bez maturity	0
Středoškolské s maturitou	3
Vyšší odborné	0
Vysokoškolské bakalářské	0
Vysokoškolské magisterské	2
Celkem	5

Zdroj: vlastní

Zdroj: vlastní

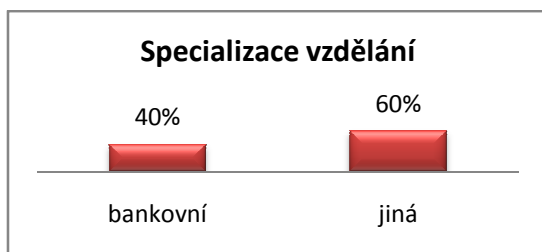
Interpretace:

V otázce číslo šestnáct jsem se ptala na nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců. Základní, středoškolské bez maturity a vysokoškolské bakalářské nemá žádný ze zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců, a to 3, mají středoškolské s maturitou a 2 zaměstnanci mají vzdělání vysokoškolské magisterské. Zajímavé je, že zaměstnanci mají relativně velké rozdíly ve vzdělání.

Otázka č. 17: Jaká je specializace Vašeho vzdělání?

Tabulka 32: Odpovědi na otázku č. 17 („B“)

Graf 26: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 17 („B“)



Odpověď	Počet zaměstnanců
Bankovní	2
Jiná	3
Celkem	5

Zdroj: vlastní

Zdroj: vlastní

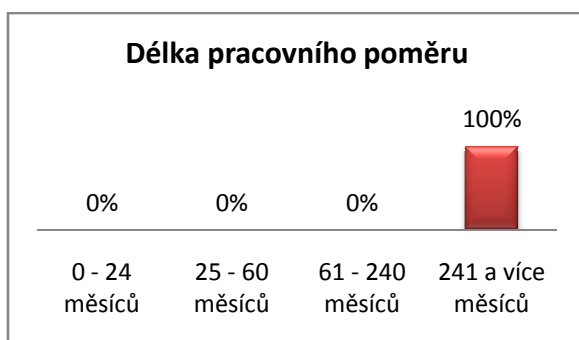
Interpretace:

V otázce číslo sedmnáct byla zjišťována specializace vzdělání. Na výběr byly možnosti bankovní a jiná. 3 zaměstnanci mají jinou specializaci a 2 mají specializaci bankovní.

Otázka č. 18: Jaká je délka pracovního poměru v současném zaměstnání?

Tabulka 33: Odpovědi na otázku č. 18 („B“)

Graf 27: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 18 („B“)



Odpověď	Počet zaměstnanců
0 – 24 měsíců	0
25 – 60 měsíců	0
61 – 240 měsíců	0
241 a více měsíců	5
Celkem	5

Zdroj: vlastní

Zdroj: vlastní

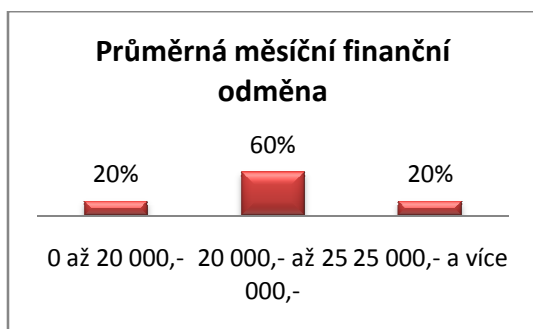
Interpretace:

V otázce číslo osmnáct jsem se ptala na délku pracovního poměru v současném zaměstnání. Zde byla odpověď jednoznačná, všichni zaměstnanci zde totiž pracují 241 měsíců a déle. Jde tedy o velmi dlouhodobý kolektiv.

Otázka č. 19: Jak se průměrně pohybuje Vaše měsíční finanční odměna?

Tabulka 34: Odpovědi na otázku č. 19 („B“)

Graf 28: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 19 („B“)



Odpověď	Počet zaměstnanců
0 až 20 000,-	1
20 000,- až 25 000,-	3
25 000,- a více	1
Celkem	5

Zdroj: vlastní

Zdroj: vlastní

Interpretace:

V otázce číslo devatenáct jsem zjišťovala průměrnou finanční odměnu zaměstnanců. Nejvíce z nich, a to 3, odpověděli, že se jejich průměrná měsíční odměna pohybuje od 20 000,- do 25 000,-. Jeden zaměstnanec označil odpověď do 20 000,- a shodně také jeden zaměstnanec odpověděl 25 000,- a více. Průměrná měsíční mzda v bankovním sektoru činila podle ISPV za 3. čtvrtletí roku 2013 22 276,-, a z toho plyne, že 3 zaměstnanci mají mzdu průměrnou, jeden podprůměrnou a jeden dokonce nadprůměrnou.

4.2.4 Vyhodnocení rozhovoru s vedoucí pobočky

Aby pohled nebyl pouze ze strany zaměstnanců, oslovila jsem jejich vedoucí a problematika byla řešena formou rozhovoru. Otázek v rozhovoru bylo třináct a byly konstruovány na základě dotazníkových otázek, aby bylo možno odpovědi porovnat. Odpovědi vedoucí byly při rozhovoru zapisovány.

Otázka č. 1: Jak si myslíte, že zaměstnanci seřadili podle důležitosti motivy konání práce, kde 1 znamená nejdůležitější?

Odpověď: Myslím si, že pořadí motivů bylo dobré pracovní podmínky, mzda (plat), udržet si životní úroveň, uspokojení z práce, seberealizace

V této otázce se vedoucí a zaměstnanci shodli v polovině odpovědí. Shodli se ve faktorech uspokojení z práce a seberealizace, které oba shodně zařadili na čtvrté a páté místo. V prvních třech faktorech se už neshodovali. Shodně sice na první tři místa zařadili mzdu, dobré pracovní podmínky a udržet si životní úroveň, ovšem pořadí se lišilo. Vedoucí na první místo zařadila dobré pracovní podmínky, ovšem zaměstnanci je zařadili až na druhé, resp. třetí místo. Na druhé místo vedoucí zařadila mzdu, ale zaměstnanci ji zařadili na první místo a je pro ně tedy nejdůležitější. Na třetím místě vedoucí zařadila motiv udržet si životní úroveň, ale zaměstnanci je zařadili na druhé místo.

V porovnání odpovědí vedoucí i zaměstnanců je zřejmé, že motivy řadí prakticky ve stejném pořadí, pouze se liší o jedno místo. Zajímavé je, že zaměstnanci za hlavní motiv považují mzdu a vedoucí ji řadí až na druhé místo.

Otázka č. 2: Jak si myslíte, že zaměstnanci hodnotí hmotnou motivaci na stupnici od 1 do 10, kde 1 znamená nejvýznamnější? Jako příklady hmotné motivace jsou uvedeny mzda (plat), podíl na hospodářském výsledku, dobrovolné podnikové dávky (poskytování výhodných půjček, služební automobil, slevy při nákupu firemních produktů a další různé příspěvky jako např. příspěvek na dovolenou, na dopravné atd.)

Odpověď: Nejčastěji myslím bylo číslo 2 nebo 3. Nejdůležitější je z hmotné motivace asi mzda a bonusy.

V této otázce došlo k částečné shodě odpovědí zaměstnanců a vedoucích. Vedoucí si myslí, že odpověď zaměstnanců se pohybovala kolem čísel 2 a 3, přičemž odpověď 2 označilo 40% zaměstnanců a odpověď 3 žádný zaměstnanec. Překvapující je, že 40% zaměstnanců označilo číslo 1, takže hmotná motivace je pro ně hodně významná, což si ale vedoucí nepřipouští. Dále se 20% zaměstnanců přibližuje středu tím, že označili číslo 4. Důležité ovšem je, že obě strany hmotnou motivaci zařadili do důležitější poloviny možných odpovědí.

Otázka č. 3: Jak si myslíte, že zaměstnanci hodnotí nehmotnou motivaci na stupnici od 1 do 10, kde 1 znamená nejvýznamnější? Jako příklady nehmotné motivace jsou uvedeny pochvala, dobré vztahy na pracovišti i s vedením, míra stresu na pracovišti, možnost zvýšení si kvalifikace, projevování důvěry atd.

Odpověď: Nejčastěji si myslím, že zvolili odpověď 2 nebo 3. Hodně významné jsou pro ně dobré pracovní vztahy a pochvala.

V této otázce se vedoucí shoduje se 60% zaměstnanci, kteří označili číslo 2 a také s 20% zaměstnanci, kteří označili číslo 3, tedy celkem s 80% zaměstnanci. Je tedy zřejmé, že obě strany považují nehmotnou motivaci za velmi důležitou, odpovědi obou stran se totiž pohybovali mezi čísly 1 a 3.

Otázka č. 4: Jak si myslíte, že se zaměstnanci cítí být ze strany firmy motivováni? Možnosti jsou velmi dobře, dobře, špatně a velmi špatně.

Odpověď: Myslím, že nejčastější odpověď byla dobře.

V této otázce opět dochází ke shodě odpovědí zaměstnanců i vedoucích. Stejně jako v předchozí otázce se vedoucí shoduje s 80% zaměstnanci. Zaměstnanci se cítí být motivováni dobře, což je i názor vedoucích, která si myslí, že je motivuje dobře. Ovšem 20% zaměstnanců se cítí být motivováno špatně a tak by se na ně vedoucí měla zaměřit a zjistit proč takto odpověděli. Je ale dobré, že obě strany označili možné odpovědi v té „lepší polovině“.

Otázka č. 5: Co si myslíte, že zaměstnancům v současné době chybí v motivaci ze strany firmy? Tato otázka byla otevřená a zaměstnanci sem mohli napsat svůj názor. Které odpovědi se zde podle Vás mohli objevit?

Odpověď: Myslím, že sem mohli napsat, že pohyblivá složka mzdy není průhledná. Uvítali by, aby pohyblivá složka mzdy (bonusy) byla více průhledná – když tohle prodají, tak za to dostanou tolik a tolik. A dále sem mohli napsat, že jim chybí pružná pracovní doba, což se bohužel změnit nedá, jelikož jde o sektor služeb.

V této otázce se vedoucí se zaměstnanci spíše neshoduje. Vedoucí tvrdí, že jim chybí pružná pracovní doba, což by se dalo srovnat s odpovědí zaměstnanců, že jim chybí více osobního volna a také lepší rozvržení pracovní doby. Vedoucí dále tvrdí, že zaměstnanci nevědí kolik za jaký prodej dostanou, což by se dalo srovnat s odpovědí zaměstnanců, že jim chybí uznání dobře vykonané práce. Další odpovědi zaměstnanců bylo, že jim chybí práce v klidu a bez tlaku a stresu. Tuto možnost vedoucí při rozhovoru vůbec nenaznačila.

Otázka č. 6: Co si myslíte, že by zaměstnanci změnili v motivaci ze strany firmy? Tato otázka byla opět otevřená, tak co myslíte, že sem zaměstnanci mohli napsat?

Odpověď: Na tuto otázku nejsem schopná odpovědět, ale možná sem mohli napsat opět ty bonusy a jejich průhlednost.

Vedoucí na tuto otázku nebyla schopná odpovědět, i v případě, že hodně a dlouho přemýšlela. Její následná odpověď se ovšem se zaměstnanci vůbec neshodovala, jelikož nic podobného zaměstnanci nenapsali.

Otázka č. 7: Co myslíte, že by zaměstnance konkrétně motivovalo ke zvýšení pracovního výkonu? Jedná se o poslední otevřenou otázku. Co si myslíte, že sem mohli napsat?

Odpověď: Určitě pochvala od nadřízeného. Peníze jsou sice důležité, ale pokud není zaměstnanec dlouhodobě chválený, je to špatně. Pochvalu určitě slyší každý rád.

V této otázce vedoucí uvedla jako odpověď pochvalu, což by mohlo souviset s odpovědí zaměstnanců, že by je motivovalo uznání a ocenění práce. O penězích se ovšem zaměstnanci ve svých odpovědích nezmínili.

Otázka č. 8: Myslíte si, že zaměstnanci zvýší svoje pracovní nasazení, pokud mají vidinu zvýšení mzdy, či prémie? Zaměstnanci měli na výběr z možností ano, spíše ano, spíše ne, ne. Která odpověď si myslíte, že převládala?

Odpověď: Myslím, že převládala odpověď spíše ano. Je to z důvodu, že podle mého mezi zaměstnanci převládá myšlenka, že chtějí pracovat v dobrém kolektivu s dobrou a hlavně spravedlivou šéfovou.

V této otázce se vedoucí se zaměstnanci shoduje. 60% zaměstnanců tvrdí, že jejich pracovní nasazení je vyšší při vidině prémie, což je i názor vedoucí. Ovšem 40% zaměstnanců označilo odpověď „spíše ne“, takže nejspíše preferují nehmotnou motivaci, nebo si vybírají činnosti, při kterých nasazení zvýší a při kterých ne. Rozdíly v odpovědích jsou ovšem v této otázce malé, jelikož 3 zaměstnanci nasazení zvýší a 2 ne.

Otázka č. 9: Myslíte, že by zaměstnanci změnili své zaměstnání kvůli výši mzdy? Zaměstnanci mohli označit odpovědi ano, spíše ano, spíše ne a ne. Která odpověď myslíte, že převládala?

Odpověď: Myslím, že převládala odpověď spíše ne. Pracují totiž v Prachaticích a je zde málo příležitostí na změnu.

V této otázce se vedoucí shoduje se 60% zaměstnanci, tedy s většinou, kdy označili odpověď „spíše ne“. Znamená to, že preferují nehmotnou motivaci, a nebo tuto odpověď označili z důvodu málo příležitostí v oblasti.

Otázka č. 10: Zaměstnanci měli podle důležitosti ohodnotit motivační faktory, které by mohly přimět ke zvýšení jejich pracovního nasazení. Faktory byly hodnoceny jednotlivě na stupnici 1 – 10, kde 1 znamenalo nejdůležitější a 10 nedůležité. Jak si myslíte, že zaměstnanci jednotlivé faktory ohodnotili? Vyberte si pro Vaše hodnocení 5 faktorů.

Faktory byly uvedeny zvýšení mzdy, příplatek za práci přesčas, pracovní postup (povýšení), zvýšení odpovědnosti, pochvala a povzbuzení, pracovní doba a režim práce, příspěvek na stravu, příspěvek na dopravu, příspěvek na dovolenou, více dovolené, školení či odborné kurzy, penzijní připojištění, životní pojištění, atmosféra v pracovním kolektivu a rekreace ve firemním zařízení.

Odpověď: První faktor, atmosféra v pracovním kolektivu, bude hodnocen číslem 1, protože v práci zaměstnanci tráví spoustu času a je zde malý kolektiv. Musí zde tedy panovat pracovní pohoda. Další faktor, zvýšení mzdy, si myslím byl hodnocen kolem čísla 3, protože peníze jsou důležité. Pochvala a povzbuzení bude hodnocen číslem 3 až 5, protože každého určitě potěší a dokáže motivovat. Předposledním faktorem bude zvýšení odpovědnosti a pracovní postup, který bude hodnocen asi číslem 4, protože zaměstnanci u nás mají možnost se stát tzv. garanti. A jako poslední faktor uvedu školení, který si myslím bude hodnocen číslem 2, protože v interním systému máme řadu kurzů a na základě čtvrtletních hodnocení si mohou zaměstnanci z nabízených kurzů sami vybrat, který absolvují.

V hodnocení prvního faktoru, a to atmosféry v pracovním kolektivu, se vedoucí se zaměstnanci shoduje. Vedoucí faktor ohodnotila číslem 1 a zaměstnanci číslem 1,8, a tak zde dochází ke shodě. Další faktor, zvýšení mzdy, vedoucí hodnotila kolem čísla 3, a zaměstnanci průměrně číslem 2. Dalo by se tedy říci, že zde opět dochází ke shodě odpovědí. Třetí faktor, pochvala, byl hodnocen ze strany vedoucí mezi čísli 3 a 5 a zaměstnanci jej hodnotili číslem 2,8. Zde dochází opět ke shodě, jelikož 2,8 a 3 jsou prakticky stejná čísla. Dalším hodnoceným faktorem bylo zvýšení odpovědnosti, který vedoucí hodnotila číslem 4 a zaměstnanci číslem 5,6. Zde se hodnocení obou stran rozchází. Hodnocení se sice objevuje v polovině tabulky, ovšem vedoucí hodnotí faktor v kladné části a zaměstnanci naopak v části negativní. Posledním hodnoceným faktorem bylo školení, kde se názor vedoucí a zaměstnanců vůbec neshoduje. Vedoucí školení hodnotí číslem 2 a zaměstnanci číslem 6,6, což je velký rozdíl v hodnocení.

Otázka č. 11: Jak myslíte, že zaměstnanci hodnotí pracovní vztahy s kolegy? Zaměstnanci vybírali z odpovědí velmi dobré, dobré, neutrální, velmi špatné a špatné. Která odpověď podle Vás převládala?

Odpověď:

Odpověď na tuto otázku bude buď velmi dobré, nebo dobré. Je to z důvodu, že zaměstnanci mezi sebou musí komunikovat, tráví spolu spoustu času a také proto, že je zde velmi malý kolektiv.

V této otázce dochází ke 100% shodě. Vedoucí si myslí, že zaměstnanci pracovní vztahy s kolegy hodnotí jako „velmi dobré“ a „dobré“. Je to i názor zaměstnanců, kdy 60% je považuje za „velmi dobré“ a 40% za „dobré“. Kladné je, že obě strany odpovědi označili v pozitivní části možných odpovědí.

Otázka č. 12: Jak myslíte, že zaměstnanci hodnotí vztahy s vedením pobočky? Tedy s Vámi? Vybírali opět z možností velmi dobré, dobré, neutrální, velmi špatné a špatné. Která odpověď podle Vás převládala?

Odpověď: Myslím si, že odpověděli dobré. Myslím si, že jsem dobrá šéfová, ale jsem také jenom člověk, takže dokonalá nejsem.

V této otázce se vedoucí shoduje s odpovědí 60% zaměstnanců, kdy obě strany označili vztahy s vedením pobočky za „dobré“. A 20% zaměstnanců vztahy považuje dokonce za „velmi dobré“. Z toho vyplývá, že 80% zaměstnanců vztahy považuje za pozitivní. Ovšem 20% zaměstnanců je považuje za „neutrální“, není tedy jasné, na kterou stranu se přiklání. Dobré je, že ani jeden zaměstnanec ani vedoucí vztahy nepovažuje za negativní.

Otázka č. 13: Myslíte si, že jsou pro zaměstnance dobré pracovní vztahy důležité? Mohli odpovědět ano, spíše ano, spíše ne a ne. Kterou odpověď podle Vás nejčastěji zvolili?

Odpověď: Myslím, že nejčastěji odpověděli ano. Jak už jsem řekla, zaměstnanci pracují v malém kolektivu a bez dobrých vztahů by se tato práce dělat nedala.

V poslední otázce dochází opět ke shodě názoru vedoucí i zaměstnanců. Vedoucí a 80% zaměstnanců si totiž myslí, že jsou dobré pracovní vztahy velmi důležité a 20% je považuje za důležité. Je tedy dobré, že obě strany odpovídali v pozitivní polovině a nikdo neodpověděl negativně.

5 SYNTÉZA - SHRNUÍ

Po strávení určitého času v pobočkách, vyhodnocení dotazníkového šetření a rozhovorů, je již možné si udělat obrázek o systému motivace na každé pobočce.

V této kapitole budou systémy motivace zhodnoceny a porovnány mezi sebou. V závěru budou předloženy návrhy, jak současnou situaci v jednotlivých pobočkách zlepšit.

5.1 Porovnání vybraných poboček

Rozdíl mezi mnou vybranými pobočkami není na první pohled evidentní, naopak zdají se být stejné a srovnatelné. Tento výběr je zcela záměrný, abych mohla zhodnotit stejné pohledy na systém motivace. Nechtěla jsem totiž srovnávat zcela odlišné firmy, které by se lišili například svou velikostí, a u kterých by byl rozdíl ihned vidět a byl by veliký.

Ačkoliv výzkum ukázal především pozitivní výsledky, najdou se zde věci, které nejsou úplně dobře a chtěli by změnit.

Jak už jsem psala dříve, pobočky jsou srovnatelné. Obě jsou stejně velké, mají stejný počet zaměstnanců a stejnou organizační strukturu. Na pobočkách je také zaveden stejný systém odměňování, tedy že zaměstnanci mají základní plat a k tomu mají pohyblivou složku mzdy, která zahrnuje různé bonusy.

Obě pobočky mají málo stupňů v podnikové hierarchii, což znamená snadný tok informací. Tedy pokud se má informace dostat od vrcholového vedení k řadovému zaměstnanci, není to složité. Vedoucí pobočky, tedy přímý nadřízený řadových pracovníků, se pravidelně účastní porad a svým zaměstnancům poté ihned vše zprostředkuje. Tak je tomu na obou pobočkách. Komunikace je zde tedy velmi snadná. Vedoucí pracovník je navíc po většinu času na pobočce přítomen, takže se na něj mohou zaměstnanci kdykoliv obrátit. To, že je komunikace na pobočkách na velmi dobré úrovni, je podle mého velká výhoda a podle výsledků pozorování si jsem jistá, že si to myslí i zaměstnanci.

Jak jsem zjistila na základě otázek č. 11 a 12 z dotazníkového šetření (graf č. 6, 7, 20, 21), pracovní vztahy jsou na obou pobočkách na velmi dobré úrovni, a to jak mezi pracovníky, tak i mezi pracovníky a vedením poboček. Souvisí to určitě s tím, že jde o malé podniky a všichni se navzájem znají. Pravidelně a hlavně přímo spolu komunikují. Tím, že si mohou sdělovat také každodenní zážitky, si mimo jiné zpestřují pracovní život. Dobré pracovní vztahy podle mě znamenají i dobře fungující týmy, což je i názor zaměstnanců i vedoucích. Atmosféra na obou pobočkách je tedy velmi přátelská a není

napjatá, což působí dobře na spokojenost i motivaci pracovníků. Je to veliké plus, jelikož pracovníci zde tráví hodně času a je potřeba, aby ho trávili v příjemném prostředí. Protože jedině potom mohou být příjemní i na své klienty.

Pracovní dobu mají na obou pobočkách také srovnatelnou. Ovšem obě pobočky jsou s ní do určité míry nespokojeni. Tento fakt ukazují odpovědi na otevřené otázky, kdy se odpověď související s nespokojeností s pracovní dobou objevovala vcelku často. Tento fakt si uvědomují oba vedoucí. Podle mého názoru zaměstnanci špatnou pracovní dobu nemají. Pokud bychom ji srovnali s pracovním režimem například obchodních zástupců, kteří pracují v terénu, určitě bychom našli značné rozdíly. Tak například obchodní zástupci pracují prakticky celé dny. Jelikož po vykonání práce v terénu ještě doma dělají papírovou práci a také ne každý víkend mají volný, jelikož se připravují na následující týden. Oproti tomu zkoumaní zaměstnanci mají jasnou pracovní dobu, práci si domů nenosí a víkendy mají volné.

Největší a nejzásadnější rozdíl mezi pobočkami vidím ve způsobu finančního ohodnocení, respektive ve velikosti plánů na splnění. Zaměstnanci na obou pobočkách sice shodně mají základní plat a k tomu bonusy, ovšem „práhy“ pro získání bonusů se značně liší. Pobočka „B“ je na tom o hodně lépe, jelikož má menší práh splnění plánů a tím pádem jsou i zaměstnanci lépe finančně ohodnoceni. Naopak pobočka „A“ má plány nastavené vysoko, že se prakticky nedají splnit a tudíž jsou zaměstnanci finančně ohodnoceni o mnoho hůře než je tomu na druhé pobočce. Tento fakt souvisí i s odpovědí zaměstnanců pobočky „A“ v dotazníkovém šetření, kdy se tato odpověď často objevovala v otevřených otázkách. Problém nastavených plánů určitě souvisí i s tím, že na pobočce „B“ má 60% zaměstnanců mzdu v sektoru průměrnou a 20% dokonce nadprůměrnou (graf č. 28). Naopak zaměstnanci, pracující na pobočce „A“, jsou na tom hůře. 80% má mzdu podprůměrnou a pouze 20% průměrnou (graf č. 14). V této oblasti tedy vidím nejzásadnější rozdíl mezi pobočkami.

Další rozdíl mezi pobočkami je v počtu a rozmanitosti nabízených benefitů. Ze základních informací o pobočkách je již na první pohled zřejmé, že pobočka „B“ jich svým zaměstnancům nabízí o hodně více, než pobočka „A“.

5.2 Návrh na změnu v obou pobočkách

Jedním z cílů této práce je oběma pobočkám poskytnout návrhy na změnu, respektive zlepšení současné situace v oblasti motivace. Návrhy vyplývají z výzkumů, které jsem na pobočkách realizovala.

Jako první představím návrhy na zlepšení pro pobočku „A“.

Z dotazníkového šetření a rozhovoru s vedoucím, které jsem realizovala, se dá zjistit, že největší problém je ve výši nastavených plánů, od které se odvíjí i výše finančního ohodnocení zaměstnanců. Problém s plány vnímají i zaměstnanci, jelikož odpověděli na otevřenou otázku č. 5, která zněla „Co Vám v současné době chybí v motivaci ze strany firmy?“, nižší, respektive realizovatelné plány. Tento problém si uvědomuje i vedoucí. On sám tvrdí, že plány jsou nastavené tak vysoko, až jsou prakticky nereálné. Tento fakt ho trápí, ale bohužel s tím nic udělat nemůže, protože nemá tak velkou pravomoc. Jelikož je pobočka součástí bankovní společnosti, je to takhle nastaveno na kterékoliv pobočce v republice. Problém je ovšem v tom, že není brán ohled na lokalitu dané pobočky. Je tedy zřejmé, že zaměstnanci téže banky na jiné pobočce, která se například nachází ve větších městech jako Praha, Brno, ale i České Budějovice, s výší plánů problém nemají. Navrhuji tedy, aby se plány nastavily podle lokality, kde se daná pobočka nachází, a také aby jejich výše odpovídala průměrným výsledkům z minulých let v dané oblasti. Bude to mít za výsledek, že zaměstnanci budou mít jistotu, že dané úrovně výsledků budou schopni dosáhnout a nebudou tím pádem demotivováni. Je mi ovšem jasné, že takto velká změna nemůže vejít v platnost „ze dne na den“ a uvědomuji si, že je to běh na dlouhou trať. Ale myslím si, že pokud se tak stane, budou obě strany, tedy zaměstnanci i vrcholové vedení, spokojeni.

Když se podíváme na otázku č. 3 (graf č. 2), tak vidíme, že zaměstnanci, přesněji 80%, považují nehmotnou motivaci za hodně důležitou. I když je hmotná a nehmotná motivace velmi vyvážená, tak nehmotná motivace je preferována o trochu více. Přispívá k tomu určitě i fakt, že hmotná motivace se dá považovat za samozřejmost, a nehmotná je něco navíc, co není běžné. A když se k tomu podíváme ještě na otázku č. 10 (tabulka č. 9), kde zaměstnanci řadili podle důležitosti motivační faktory, tak jasně vidíme, že pochvala, jako zástupce nehmotné motivace, je na čtvrtém místě. Navrhuji tedy, aby se vedoucí na tento typ motivace zaměřil. V současné době ji totiž podle mého názoru spíše podceňuje. Já si naopak myslím, že je velmi důležitá, jelikož díky chvále zaměstnan-

ci získají vyšší sebevědomí a také pocit, že si jich firma, potažmo nadřízený, váží. Navíc nehmotná motivace nic nestojí a dalo by se říci, že zde platí obecně známé tvrzení „Za málo peněz hodně muziky“.

Zaměstnanci v otevřených otázkách dále uvedli, že jim chybí prostředí bez stresu a práce v klidu. V tomto ohledu se zaměstnanci nesouhlasím, jelikož jsem zde strávila půl dne a stresové mi nepřišlo. Je ovšem možné, že je stresové například na konci měsíce, kdy se měsíc uzavírá a mimo jiné se také odevzdávají určité výkazy a konají se větší porady. Každopádně to, že si o prostředí zaměstnanci myslí, že je stresové, je špatně. Takto by žádné pracovní prostředí vypadat nemělo a už vůbec by se tento problém neměl týkat zaměstnání, kde je pracovník v přímém kontaktu s klienty. Navrhuji tedy, aby vedoucí zjistil důvody, případně důvody, proč mají zaměstnanci tyto pocity. A aby se na základě těchto zjištění pokusil situaci zlepšit, aby se zaměstnanci cítili lépe.

V dotazníkovém šetření se mimo jiné objevila odpověď spojená s volností v prodejních jednáních. Přesněji to byla odpověď na otázku č. 6, která zněla „Co byste změnil v motivaci ze strany firmy?“. Tím pádem další změnou, která by současnou situaci mohla zlepšit, by se týkala této volnosti. Zaměstnanci mají nejspíš pocit, že v oblasti prodejních jednáních mají tzv. svázané ruce. Určitě to není pro zaměstnance dobře a nepůsobí to dobře na klienty. Navrhovala bych tedy, aby zaměstnanci při obchodování nemuseli čekat na schválení jejich rozhodnutí od vedoucího. Tato změna nemusí nastat ve všech oblastech prodeje, stačila by pouze v některých. Pracovníci budou mít lepší pocit a určitě je to motivuje.

Poslední změna, kterou bych pobočce doporučila, se týká benefitů. Tato změna je navržena na základě otázky č. 10 z dotazníkového šetření (tabulka č. 9), kde byly řazeny motivační faktory podle důležitosti. Z odpovědí vyplývá, že by zaměstnanci chtěli a přijde jim zajímavý příspěvek na dovolenou, jelikož se umístil na druhém místě. Tato pobočka ho v současné době zaměstnancům nenabízí, tak bych ho doporučila mezi benefity zařadit. Je to ovšem oproti výše uvedeným návrhům změna malá a nepatří mezi ty nejdůležitější. Proto si myslím, že by měla být realizována až jako poslední.

Nyní představím návrhy na zlepšení pro pobočku „B“. Stejně jako předchozí pobočka, má i tato určité problémové oblasti a nedostatky.

Když se podíváme na otevřené otázky, zjistíme, že zaměstnanci jako nejčastější problémy ve svých odpovědích uvádějí nedostatek volna, nevyhovující pracovní dobu a

málo dovolené. Tyto odpovědi se objevily ve všech třech otevřených otázkách. Pokud se navíc podíváme na otázku č. 10 (tabulka č. 25), kde byly řazeny motivační faktory podle důležitosti, tak zjistíme, že pracovní doba se umístila na třetím místě. Je tedy zřejmé, že je pro zaměstnance velmi důležitá a proto to bude jedna ze změn, kterou bych pobočce doporučila. Co se týče pracovní doby, zde není moc pravděpodobná změna. Pracovníci poboček totiž pracují v sektoru služeb a není tedy možné pracovní dobu zkrátit či nějak výrazně upravit. Stejně pohlížím i na problém délky dovolené. Zaměstnanci na této pobočce mají týden dovolené navíc, mají tedy 5 týdnů. Myslím si, že je tato délka dostačující a v tomto ohledu bych tedy nic neměnila. Zaměřila bych se tedy na více volna pro zaměstnance. Řešením by mohlo být přijmout ještě jednoho pracovníka, nebo alespoň jednoho brigádníka, který by zde pracoval podle potřeby. Osobně bych se přiklonila k přijmutí brigádníka, nejlépe studenta, který by zároveň dostal možnost při studiu získat praxi. Například by zastoupil pracovníka v době jeho dovolené, či by zde byl místo něj, pokud by potřeboval volno. Zaměstnanci tedy budou mít více volna, budou odpočinutí a budou tak lépe působit na klienty. Věřím, že se to promítne na jejich motivaci.

S touto změnou souvisí i další návrh týkající se pracovních činností. Zaměstnanci totiž cítí, že provádějí určité pracovní výkony zbytečně a přáli by si je omezit, případně úplně zrušit. Může to být například proto, že musí kromě své práce dělat ještě něco navíc, což je ovšem časově zatěžuje a nemají tak možnost se naplno věnovat své vlastní práci. Doporučení pro vyřešení této situace je stejné jako v minulém problému, a to přijmutí pracovníka (brigádníka), který by tyto pracovní činnosti prováděl. Zaměstnanci tak budou mít více času na svou práci a budou spokojenější.

Další změna, kterou bych doporučila, se týká snížení stresu na pracovišti a nastolení klidu k práci. Tuto změnu jsem doporučovala výše i v pobočce „A“. I zde zaměstnanci cítí stres a určitý tlak a není to dobře. Navrhuji tedy, stejně jako pro předchozí pobočku, aby vedoucí zjistila jaká je příčina tohoto problému a snažila se vše vyřešit a nastolit tak „nestresové“ pracovní prostředí.

Hmotná i nehmotná motivace jsou zde velmi vyvážené (graf č. 15 a 16), ovšem při vyhodnocování dotazníků jsem narazila na problém týkající se nehmotné motivace. Zaměstnanci ve svých odpovědích na otevřené otázky uvedli, že jim chybí uznání dobře vykonané práce, což je také aspekt, který by je motivoval ke zvýšení pracovního výkonu. Je tedy podle mého názoru důležité se na tento problém zaměřit. Zaměstnanci potře-

bují být chváleni a musí vědět, že odvedli dobrou práci. Ne každému totiž stačí vlastní pocit a uspokojení z dobře vykonané práce, ale potřebují to slyšet od ostatních, respektive od vedoucích. Doporučila bych tedy vedoucí, aby své zaměstnance více chválila, a je už jenom na ní, zda to bude dělat před ostatními, nebo jen před daným zaměstnancem. Věřím, že pak budou zaměstnanci zase o něco více spokojeni a motivováni.

Další problém, který ukázalo dotazníkové šetření, se týká spravedlnosti. V otevřené otázce č. 6, kde bylo zjišťováno, co by zaměstnanci změnili, se objevila odpověď více spravedlnosti. Pokud zaměstnanec cítí nespravedlnost, je to špatně nejenom pro jeho motivaci, ale i pro jeho celkovou psychiku. Je tedy důležité se na tuto oblast zaměřit. Doporučuji tedy, aby vedoucí zjistila, proč zaměstnanci cítí nespravedlnost a pokusit se to změnit.

Zaměstnanci by dále chtěli zvýšit mzdu a dostávat větší příplatky. Uvedli to v odpovědích na otevřené otázky. Podle mého názoru by se základní mzda neměla zvyšovat. A to z důvodu, že ve srovnání s celorepublikovým průměrem v bankovním sektoru, mají zaměstnanci této pobočky plat průměrný až nadprůměrný (graf č. 28). Zaměřila bych se tedy na úpravu příplatků, konkrétně tedy na jejich zvýšení. Nemusí to ovšem být převratné, stačí pouze malé zvýšení. Zaměstnanci i tak budou mít dobrý pocit, že mají větší příplatky a budou tak více motivováni. Mohl by ovšem v této situaci nastat problém. Mohlo by se stát, že by zaměstnanci po nějaké době chtěli příplatky opět zvýšit. Je proto nutné v tomto ohledu jednat velmi opatrně.

Poslední změna, kterou bych doporučila pro obě pobočky, se týká pracovních vztahů. Nejedná se o radikální změnu, jelikož jsou v obou pobočkách na velmi dobré úrovni. Tento fakt plyne z mých poznatků z pozorování a také z dotazníkového šetření. V pobočce „A“ vztahy s kolegy i vedoucím hodnotí shodně 80% zaměstnanců jako velmi dobré (graf č. 6 a 7) a všichni zaměstnanci dobré pracovní vztahy považují za velmi důležité (graf č. 8). V pobočce „B“ je situace velmi podobná. Vztahy s kolegy jsou pro 60% zaměstnanců velmi dobré a pro ostatní dobré (graf č. 20) a vztahy s vedoucí pro 60% dobré (graf č. 21). I dobré pracovní vztahy jsou pro ně hodně důležité, tvrdí to 80% zaměstnanců (graf č. 22). Navrhuji tedy pracovní vztahy neustále posilovat. Je to hlavně z důvodu, že se promítají do motivovanosti pracovníků. A také protože pracovat v přátelském kolektivu a dobré pracovní atmosféře je velmi důležité, zvláště pak, když zde pracují s lidmi a tím pádem musí být neustále příjemní. Doporuči-

la bych tedy jednou za čas pořádat ve volném čase společné aktivity a neustále se tak sbližovat a posilovat tyto velmi dobré pracovní vztahy.

Všechny výše zmiňované návrhy jsou samozřejmě limitovány, jelikož pobočky jsou součástí bankovní společnosti a tudíž vedoucí pobočky má svého nadřízeného, který má také svého nadřízeného a tak dále. Dá se tedy předpokládat, že ne všechny návrhy bude možno realizovat. Doufám ale, že je vedoucí pobočky předá svému nadřízenému, který má větší pravomoc a bude tak možno vylepšit současnou situaci v oblasti motivování zaměstnanců.

6 ZÁVĚR

V této bakalářské práci jsem se zabývala tématem motivace pro obchodní činnost. Téma jsem nejprve vymežila pomocí literatury, určila jsem si postupy pro praktickou část a pomocí dotazníkového šetření, rozhovoru s vedoucími a pozorování jsem zjistila, jak zvolené firmy své zaměstnance motivují.

Práce byla rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou. Teoretická část je složena ze tří úseků. Nejprve jsou rozebrány základní pojmy, které jsou nezbytné pro pochopení problematiky. Další úsek je věnován teoriím motivace, a to jak obecným, tak specifickým, resp. pracovním. V posledním úseku je rozebrána pracovní motivace a motivace obchodníků. Poslední úsek teoretické části považuji za nejdůležitější, protože slouží jako základ pro praktickou část.

Praktická část je rozdělena také na tři úseky. První a druhý je věnován samotnému výzkumu, a to nejprve v první a následně pak ve druhé pobočce. Pobočky byly nejprve charakterizovány a následoval samotný výzkum, který se skládal z dotazníkového šetření, rozhovorů s vedoucími a pozorování. V posledním úseku praktické části jsou pobočky porovnány a pro každou zvlášť jsou navrženy změny pro zlepšení současné situace.

Při porovnávání poboček jsem zjistila, že jsou ve velké míře stejné. Jsou stejně velké, mají stejný počet zaměstnanců a stejnou organizační strukturu. Je zde také nastavený stejný systém odměňování. Dále mají obě málo stupňů v podnikové hierarchii, stejnou pracovní dobu a jsou zde dobré pracovní vztahy. Nejzásadnější rozdíly jsem shledala v nastavené výši plánů na splnění a dále v rozmanitosti nabízených benefitů.

Po porovnání poboček následovalo představení několika návrhů pro zlepšení současné situace v každé pobočce zvlášť. Pro pobočku „A“ jsem navrhla změnu v oblasti finančního ohodnocení, která se týká snížení výše plánů. Tento návrh považuji za nejdůležitější. Další návrhy se týkaly nehmotné motivace, stresu na pracovišti, volnosti v prodejních jednáních a benefitů. Pro pobočku „B“ jsem navrhla změny týkající se osobního volna, pracovní doby a délkou dovolené. Tyto změny jsou nejzásadnější pro motivaci zaměstnanců. Dalšími návrhy byly omezení zbytečných pracovních činností, méně stresu, uznání dobře vykonané práce, udělovat více pochval a zvýšení příplatků. Na konec této kapitoly jsem uvedla návrh, který platí pro obě pobočky, a to neustálé posilování pracovních vztahů.

Musím říci, že se mi v obou firmách pracovalo velmi dobře. Veškeré informace, které jsem potřebovala, mi byly poskytnuty. Na základě výzkumů jsem dospěla k několika výše uvedeným návrhům na zlepšení současné situace. Veškeré návrhy jsem pobočkám předala a doufám, že alespoň některé z nich budou uskutečněny.

Domnívám se, že se mi cíl práce podařil splnit. Systémy motivace byly zhodnoceny, srovnány a byly navrženy změny na zlepšení současné situace. Jediné, co bych si vytkla je, že se mi nepodařilo dodržet stanovený rozsah práce. Téma je totiž velmi obsáhlé a nejde popsat „v pár větách“. K nedodržení rozsahu také přispěl obsahově náročný výzkum, jelikož byl prováděn pro dvě pobočky a bylo použito hodně metod.

V závěru bych ještě chtěla dodat, že povolání obchodníka opravdu nemůže dělat každý, jelikož tato práce vyžaduje specifické vlastnosti osobnosti, se kterými se člověk musí již narodit. A také to, že motivace obchodníků by neměla být primárně založena pouze na finančním ohodnocení, ale měla by se ve velké míře týkat i ostatních motivačních faktorů.

7 SUMMARY

The aim of this thesis on motivation for business is motivation analysis in two bank branches, their subsequent comparison and changes proposals to improve the current situation.

At first, a literature review was prepared, in which were explained the essential concepts for the understanding of the issue. Further there are discussed theories of motivation and the most important part deals with work motivation and traders motivation.

The methodology part describes the procedure for processing a job and there are also mentioned methods, that will provide data for practical part of this paper.

The practical part is divided into three sections. The first and second section are devoted to researches for each branch separately. At first, there is a characteristic of selected companies. They are two banking company branches in Prachatice town. Then follows the research itself, which consists of a questionnaire survey, interviews with managers of given companies and observation. After the research are motivation systems assessed in each branch separately. In the last section of the practical part are branches compared and there are given suggestions for changes to improve the current situation for each branch separately.

Key words: motivation, stimulation, work motivation, trade, banking, analysis, comparison, questionnaire, interview, observation

8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

8.1 Literární zdroje

- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada.
- Bedrnová, E. (1998). *Psychologie a sociologie řízení: základy moderní personalistiky*. Praha: Credit.
- Bělohávek, F. (2001). *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Olomouc: Rubico.
- Buchtová, B. (2004). *Psychologie pro ekonomy: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Brno: Grada.
- Deibl, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde.
- Duchoň, B. (2008). *Management*. Praha: C. H. Beck.
- Horálíková, M. (1999). *Personální řízení: základy moderní personalistiky*. Praha: Credit.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: Grada.
- Christiani, A. (1998). *Motivace: klíč k úspěchu a spokojenosti : 111 tipů*. Praha: Ikar.
- Kamp, D. (2000). *Manažer 21. století: základy moderní personalistiky*. Praha: Grada.
- Kleibl, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Mayerová, M. & Růžička, J. (2000). *Manažerská motivační strategie*. Jinočany: H.
- Mikuláščík, M. (2009). *Manažerské psychologie: základy moderní personalistiky*. Praha: Grada.
- Miskell, J. (1996). *Pracovní motivace*. Praha: Grada.
- Nakonečný, M. (2009). *Psychologie osobnosti: základy moderní personalistiky*. Praha: Academia.
- Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada.

- Provazník, V. (1998). *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE.
- Provazník, V. (1997). *Psychologie pro ekonomy: základy moderní personalistiky*. Praha: Grada Publishing.
- Růžička, J. (1996). *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE.
- Stýblo, J. (1996). *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press.
- Stýblo, J. (1993). *Personální management: základy moderní personalistiky*. Praha: Grada.
- Štikar, J. (2003). *Psychologie ve světě práce: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Karolinum.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách: základy moderní personalistiky*. Praha: Grada.
- Wagnerová, I. (2007). *Hodnocení a řízení výkonnosti: základy moderní personalistiky*. Praha: Grada.

8.2 Elektronické zdroje

- Čuba, M. (2013) Generátor efektivních řešení. [online]. [cit. 2014-01-31]. Dostupné z WWW: <<http://www.twis-system.cz/blog/articles.php?site=zajimavosti&article=84>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowa pyramida potřeb.....	17
---	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: Čtyři typy lidí podle schopností a ochoty pracovat.....	28
Tabulka 2: Čtyři základní typy motivačního založení lidí.....	29
Tabulka 3: Odpovědi na otázku č. 1 („A“)	35
Tabulka 4: Odpovědi na otázku č. 2 („A“)	36
Tabulka 5: Odpovědi na otázku č. 3 („A“)	37
Tabulka 6: Odpovědi na otázku č. 4 („A“)	38
Tabulka 7: Odpovědi na otázku č. 8 („A“)	40
Tabulka 8: Odpovědi na otázku č. 9 („A“)	41
Tabulka 9: Odpovědi na otázku č. 10 („A“)	42
Tabulka 10: Odpovědi na otázku č. 11 („A“)	44
Tabulka 11: Odpovědi na otázku č. 12 („A“)	44
Tabulka 12: Odpovědi na otázku č. 13 („A“)	45
Tabulka 13: Odpovědi na otázku č. 14 („A“)	46
Tabulka 14: Odpovědi na otázku č. 15 („A“)	46
Tabulka 15: Odpovědi na otázku č. 16 („A“)	47
Tabulka 16: Odpovědi na otázku č. 17 („A“)	47
Tabulka 17: Odpovědi na otázku č. 18 („A“)	48
Tabulka 18: Odpovědi na otázku č. 19 („A“)	49
Tabulka 19: Odpovědi na otázku č. 1 („B“)	58
Tabulka 20: Odpovědi na otázku č. 2 („B“)	59
Tabulka 21: Odpovědi na otázku č. 3 („B“)	60
Tabulka 22: Odpovědi na otázku č. 4 („B“)	61
Tabulka 23: Odpovědi na otázku č. 8 („B“)	63

Tabulka 24: Odpovědi na otázku č. 9 („B“)	64
Tabulka 25: Odpovědi na otázku č. 10 („B“)	65
Tabulka 26: Odpovědi na otázku č. 11 („B“)	66
Tabulka 27: Odpovědi na otázku č. 12 („B“)	67
Tabulka 28: Odpovědi na otázku č. 13 („B“)	68
Tabulka 29: Odpovědi na otázku č. 14 („B“)	68
Tabulka 30: Odpovědi na otázku č. 15 („B“)	69
Tabulka 31: Odpovědi na otázku č. 16 („B“)	70
Tabulka 32: Odpovědi na otázku č. 17 („B“)	70
Tabulka 33: Odpovědi na otázku č. 18 („B“)	71
Tabulka 34: Odpovědi na otázku č. 19 („B“)	71

Seznam grafů

Graf 1 : Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 2 („A“)	36
Graf 2 : Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 3 („A“)	37
Graf 3 : Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 4 („A“)	38
Graf 4 : Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 8 („A“)	40
Graf 5 : Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 9 („A“)	41
Graf 6 : Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 11 („A“)	44
Graf 7 : Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 12 („A“)	44
Graf 8 : Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 13 („A“)	45
Graf 9 : Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 14 („A“)	46
Graf 10 : Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 15 („A“)	46
Graf 11 : Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 16 („A“)	47
Graf 12 : Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 17 („A“)	47
Graf 13 : Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 18 („A“)	48
Graf 14 : Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 19 („A“)	49
Graf 15 : Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 2 („B“)	59

Graf 16 : Grafické znázornění odpovědi na otázku č. 3 („B“)	60
Graf 17 : Grafické znázornění odpovědi na otázku č. 4 („B“)	61
Graf 18 : Grafické znázornění odpovědi na otázku č. 8 („B“)	63
Graf 19 : Grafické znázornění odpovědi na otázku č. 9 („B“)	64
Graf 20 : Grafické znázornění odpovědi na otázku č. 11 („B“)	66
Graf 21 : Grafické znázornění odpovědi na otázku č. 12 („B“)	67
Graf 22 : Grafické znázornění odpovědi na otázku č. 13 („B“)	68
Graf 23 : Grafické znázornění odpovědi na otázku č. 14 („B“)	68
Graf 24 : Grafické znázornění odpovědi na otázku č. 15 („B“)	69
Graf 25 : Grafické znázornění odpovědi na otázku č. 16 („B“)	70
Graf 26 : Grafické znázornění odpovědi na otázku č. 17 („B“)	70
Graf 27 : Grafické znázornění odpovědi na otázku č. 18 („B“)	71
Graf 28 : Grafické znázornění odpovědi na otázku č. 19 („B“)	71

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Dotazník

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Adéla Fuchsová a studuji na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Momentálně vypracovávám bakalářskou práci na téma „Motivace pro obchodní činnost“.

Chtěla bych Vás poprosit o pravdivé vyplnění dotazníku, který je anonymní, a získaná data budou použita pouze pro studijní účely výše zmíněné bakalářské práce.

V dotazníku Vás čeká 19 otázek, které jsou trojího typu. Většina otázek je tzv. uzavřená, kde máte na výběr několik možností a Vaším úkolem je vybrat pouze jednu z nich. Dále jsou zde otázky, kdy hodnotíte řešený problém na stupnici od 1 do 10, nebo také máte za úkol seřadit faktory podle důležitosti. A posledním typem otázek jsou otázky otevřené, kde bych Vás chtěla poprosit o konkrétní odpověď.

Předem děkuji za vyplnění dotazníku,

Fuchsová A.

1. Seřad'te prosím následující motivy konání práce podle důležitosti.
Motiv, který považujete za nejdůležitější, ohodnot'te číslem 1 a motiv, který považujete naopak za nejméně důležitý číslem 5.

Motiv	Vaše hodnocení
Mzda, plat	
Seberealizace	
Udržet si životní úroveň	
Uspokojení z práce	
Dobré pracovní podmínky	

2. Ohodnot'te, jak je pro Vás významná hmotná motivace na stupnici od 1 do 10, kde 1 znamená nejvýznamnější.

Hmotná motivace je např. mzda (plat), podíl na hospodářském výsledku, dobrovolné podnikové dávky (poskytování výhodných půjček, služební automobil, slevy při nákupu firemních produktů a další různé příspěvky jako např. příspěvek na dovolenou, na dopravné atd.)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Ohodnot'te, jak je pro Vás významná nehmotná motivace na stupnici od 1 do 10, kde 1 znamená nejvýznamnější.

Nehmotná motivace je např. pochvala, dobré vztahy na pracovišti i s vedením, míra stresu na pracovišti, možnost zvýšení si kvalifikace, projevování důvěry atd.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Jak Vás firma motivuje? Jak se cítíte být ze strany firmy motivováni?

- velmi dobře
- dobře
- špatně
- velmi špatně

5. Co Vám v současné době chybí v motivaci ze strany firmy?
(Otevřená otázka, prosím napište stručně Váš názor.)
6. Co byste změnil v motivaci ze strany firmy?
(Otevřená otázka, prosím napište stručně Váš názor.)
7. Co by vás konkrétně motivovalo ke zvýšení pracovního výkonu?
(Otevřená otázka, prosím napište stručně Váš názor.)
8. Je Vaše pracovní nasazení vyšší, pokud máte vidinu prémie (či zvýšení platu)?
- Ano
 - Spíše ano
 - spíše ne
 - ne
9. Změnili byste zaměstnání kvůli výši mzdy?
- Ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne

10. Ohodnoťte podle důležitosti následující jednotlivé faktory, které by mohly přimět ke zvýšení Vašeho pracovního nasazení.

Hodnoťte je na stupnici 1 – 10, kde 1 znamená nejdůležitější a 10 nedůležité.

Faktor	Vaše hodnocení
Zvýšení mzdy	
Příplatek za práci přesčas	
Pracovní postup (povýšení)	
Zvýšení odpovědnosti	
Pochvala, povzbuzení	
Pracovní doba, režim práce	
Příspěvek na stravu	
Příspěvek na dopravu	
Příspěvek na dovolenou	
Více dovolené	
Školení, či odborné kurzy	
Penzijní připojištění	
Životní pojištění	
Atmosféra v pracovním kolektivu	
Rekreace ve firemním zařízení	

11. Jak hodnotíte pracovní vztahy s kolegy?

- velmi dobré
- dobré
- neutrální
- špatné
- velmi špatné

12. Jak hodnotíte vztahy s vedením pobočky?

- velmi dobré
- dobré
- neutrální
- špatné
- velmi špatné

13. Jsou pro Vás dobré pracovní vztahy důležité?

- Ano
- spíše ano
- neutrálně
- spíše ne
- ne

14. Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena

15. Jaký je Váš věk?

- do 25 let
- 26 - 35 let
- 36 - 45 let
- 46 – 55 let
- 56 let a více

16. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- středoškolské bez maturity
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské bakalářské
- vysokoškolské magisterské

17. Jaká je specializace Vašeho vzdělání?

- bankovní
- jiná

18. Jaká je délka pracovního poměru v současném zaměstnání?

- 0 - 24 měsíců
- 25 – 60 měsíců
- 61 – 240 měsíců
- 241 a více měsíců

19. Jak se průměrně pohybuje Vaše měsíční finanční odměna?

- 0 až 20 000,-
- 20 000,- až 25 000,-
- 25 000,- a více